

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SAIONARA MARTINS UGIONI

PROPOSTA DE ANÁLISE DAS CONSEQÜÊNCIAS NA GESTÃO FINANCEIRA EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DAS DECISÕES EMPRESARIAIS - UMA
APLICAÇÃO NA NATATORIUM ACADEMIA

FLORIANÓPOLIS

2005

SAIONARA MARTINS UGIONI

PROPOSTA DE ANÁLISE DAS CONSEQÜÊNCIAS NA GESTÃO FINANCEIRA EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DAS DECISÕES EMPRESARIAIS - UMA
APLICAÇÃO NA NATATORIUM ACADEMIA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em administração financeira.

Professora Orientadora: Priscilla Martins Ramos

FLORIANÓPOLIS

2005

SAIONARA MARTINS UGIONI

PROPOSTA DE ANÁLISE DAS CONSEQUÊNCIAS NA GESTÃO FINANCEIRA EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DAS DECISÕES EMPRESARIAIS - UMA
APLICAÇÃO NA NATATORIUM ACADEMIA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Priscilla Martins Ramos
Priscilla Martins Ramos
Orientadora

Hans Michael van Bellen
Membro

Alexandre Marino Costa
Membro

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	6
RESUMO	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	12
1.2 Justificativa teórica e prática	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Caracterização da microempresa e da empresa de pequeno porte	15
2.2 O processo de gestão organizacional	17
2.3 A administração financeira na empresa	19
2.4 Decisões com repercussões financeiras	20
2.4.1 Política de vendas	21
2.4.1.1 Política de preço	22
2.4.1.1.1 Método baseado no custo das mercadorias	23
2.4.1.1.2 Método baseado nas decisões das empresas concorrentes	26
2.4.1.1.3 Método baseado nas características do mercado	27
2.4.1.1.4 Método misto	27
2.4.1.2 Política de crédito	28
2.4.1.2.1 Volume de vendas	30
2.4.1.2.2 Investimento em duplicatas a receber	30
2.4.1.2.3 Perdas com devedores incobráveis	31
2.4.1.3 Cobrança de títulos	32
2.4.1.4 Despesas com promoção	33
2.4.1.4.1 Propaganda	34
2.4.1.4.2 Venda pessoal	35
2.4.1.4.3 Promoção de vendas	36
2.4.1.4.4 Relações públicas e publicidade	36
2.4.1.4.5 Marketing direto	37
2.4.1.5 Adição, eliminação e modificações de produtos	40
2.4.1.6 Distribuição	43
2.4.2 Decisões na área da produção	45
2.4.2.1 Aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica	46
2.4.2.1.1 Período de <i>payback</i>	47
2.4.2.1.2 Valor presente líquido	48
2.4.2.1.3 Taxa interna de retorno	49
2.4.2.2 Escalonamento de produção	51

2.4.2.2.1 Produção constante	52
2.4.2.2.2 Produção ao nível das vendas	52
2.4.2.2.3 Produção por ciclos	53
2.4.2.2.4 Lote econômico de fabricação	53
2.4.3 Política de compras	54
2.4.3.1 Termos de crédito	54
2.4.3.2 Nível de estoques	55
2.4.3.3 Decisão de fazer ou comprar	58
2.4.3.3.1 Estratégia de verticalização	59
2.4.3.3.2 Estratégia de horizontalização	59
2.4.4 Política de pessoal	60
2.4.4.1 Admissões e demissões	61
2.4.4.2 Política salarial	62
2.4.4.3 Remuneração variável	63
2.5 Demonstrações financeiras	65
2.5.1 Balanço Patrimonial	66
2.5.1.1 Ativos	67
2.5.1.2 Passivos	67
2.5.1.3 Patrimônio Líquido	68
2.5.2 Demonstrativo de resultado do exercício	69
2.5.3 Fluxo de caixa	70
3 METODOLOGIA	71
3.1 Delineamento da Pesquisa	71
3.2 Definição do Objeto de Estudo	74
3.3 Coleta de Dados	74
3.4 Análise de Dados	75
3.5 Limitações da pesquisa	76
4 PROPOSTA GERAL: ANÁLISE FINANCEIRA À TOMADA DE DECISÃO	77
4.1 Política de vendas	77
4.1.1 Política de preços	78
4.1.2 Política de crédito	80
4.1.3 Cobrança de títulos	83
4.1.4 Despesas com Promoção	87
4.1.5 Adição, eliminação e modificação de produtos	89
4.1.6 Distribuição	95
4.2 Decisões na área da produção	97
4.2.1 Aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica	97
4.2.2 Escalonamento de produção	100
4.3 Política de compras	102
4.3.1 Termos de crédito	102

4.3.2 Nível de estoques _____	103
4.3.3 Decisão de fazer ou comprar _____	106
4.4 Política de pessoal _____	107
4.4.1 Admissões e demissões _____	108
4.4.2 Política salarial _____	110
4.4.3 Remuneração variável _____	111
4.5 Considerações finais acerca da proposta _____	112
5 ESTUDO DE CASO _____	114
5.1 Caracterização da empresa _____	114
5.2 Aplicação da proposta _____	115
5.2.1 Política de vendas _____	116
5.2.1.1 Política de preços _____	117
5.2.1.2 Despesas com Promoção _____	121
5.2.1.3 Adição, eliminação e modificação de produtos _____	124
5.2.2 Decisões na área da produção _____	125
5.2.2.1 Aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica _____	126
5.2.3 Política de compras _____	128
5.2.3.1 Nível de estoques _____	129
5.2.3.2 Decisão de fazer ou comprar _____	130
5.2.4 Política de pessoal _____	133
5.3 Demonstrativos financeiros _____	137
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	146
REFERÊNCIAS _____	151

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Alternativas de programas de cobrança</i>	32
<i>Tabela 2: Custos indiretos da empresa</i>	78
<i>Tabela 3: Custos diretos totais dos produto X e Y</i>	79
<i>Tabela 4: Receita de vendas</i>	81
<i>Tabela 5: Custo variável total.</i>	81
<i>Tabela 6: Margem de contribuição total</i>	82
<i>Tabela 7: Custo do investimento em duplicatas a receber</i>	82
<i>Tabela 8: Custo com dívidas incobráveis (DI)</i>	82
<i>Tabela 9: Retorno do plano de concessão de crédito</i>	83
<i>Tabela 10: Percentual de perdas com dívidas incobráveis.</i>	84
<i>Tabela 11: Custos com a cobrança.</i>	85
<i>Tabela 12: Custos e perdas com cobrança</i>	85
<i>Tabela 13: Período médio de recebimento máximo</i>	86
<i>Tabela 14: Previsão de vendas e análise histórica do setor e da empresa</i>	88
<i>Tabela 15: Previsão de vendas com a promoção</i>	88
<i>Tabela 16: Investimento e alocação de recursos à promoção</i>	88
<i>Tabela 17: Alocação de investimentos em promoção pelos concorrentes</i>	89
<i>Tabela 18: Margem de contribuição estimada do novo produto</i>	90
<i>Tabela 19: Custos envolvidos no processo de modificação de produto</i>	92
<i>Tabela 20: Previsão de acréscimo nas vendas do produto modificado</i>	92
<i>Tabela 21: Previsão de vendas para os produtos da empresa</i>	94
<i>Tabela 22: Margem de contribuição dos produtos oferecidos pela empresa</i>	94
<i>Tabela 23: Análise dos benefícios dos canais de distribuição</i>	95
<i>Tabela 24: Estimativa de vendas por canal de distribuição</i>	96
<i>Tabela 25: Custos dos canais de distribuição</i>	96
<i>Tabela 26: Retorno quantitativo dos canais de distribuição</i>	97
<i>Tabela 27: Investimento inicial na nova máquina</i>	98
<i>Tabela 28: Fluxo de entrada de caixa operacional</i>	98
<i>Tabela 29: Fluxo de caixa residual da máquina nova e da atual</i>	99
<i>Tabela 30 – Fluxo de caixa comparativo do investimento</i>	99
<i>Tabela 31: Previsão de vendas por período</i>	100
<i>Tabela 32: Previsão de fluxo de caixa</i>	102
<i>Tabela 33: Taxa de juros oferecida pelo fornecedor e conseguida no mercado</i>	103
<i>Tabela 34: Custo médio de cada pedido</i>	104
<i>Tabela 35: Custo de manutenção</i>	104
<i>Tabela 36: Decisão de fabricar versus comprar</i>	106
<i>Tabela 37: Necessidade de aumento da capacidade produtiva</i>	108
<i>Tabela 38: Definições de cargos e salários</i>	109
<i>Tabela 39: Gastos decorrentes da contratação</i>	109
<i>Tabela 40: Níveis funcionais, cargos e remuneração</i>	110
<i>Tabela 41: Benefícios oferecidos em função do nível funcional</i>	111
<i>Quadro 1: Relacionamento entre decisões empresariais, informações, mapas auxiliares e demonstrativos financeiros</i>	112
<i>Tabela 42: Previsão de alunos por modalidade para 2006</i>	117
<i>Tabela 43: Previsão de custos indiretos da Natatorium em 2006</i>	118
<i>Tabela 44: Custos diretos totais de cada modalidade da Natatorium</i>	119

<i>Tabela 45: Análise dos preços cobrados pelos concorrentes da Natatorium</i>	120
<i>Tabela 46: Preço final de venda de cada modalidade da Natatorium</i>	121
<i>Tabela 47: Previsão volume de vendas de plano na Natatorium em 2006</i>	122
<i>Tabela 48: Previsão de vendas com a promoção</i>	123
<i>Tabela 49 Investimento total anual e alocação de recursos à promoção</i>	123
<i>Tabela 50: Previsão de vendas para os produtos da empresa</i>	124
<i>Tabela 51: Margem de contrib. dos produtos oferecidos pela empresa em 2006</i>	125
<i>Tabela 52: Investimento inicial por alternativa</i>	126
<i>Tabela 53 – Fluxo saída de caixa de cada alternativa de investimento</i>	127
<i>Tabela 54 – Fluxo de caixa do investimento</i>	128
<i>Tabela 55: Controle de estoque dos produtos da boutique</i>	130
<i>Tabela 56: Custo dos produtos vendidos</i>	132
<i>Tabela 57: Retorno mensal de terceirizar e administrar</i>	132
<i>Tabela 58: Fluxo acumulado de cada alternativa</i>	133
<i>Tabela 59: Quadro de horário atual no setor</i>	134
<i>Tabela 60: Despesa atual com pessoal no setor</i>	135
<i>Tabela 61: Necessidade de mão-de-obra no setor por horário</i>	136
<i>Tabela 62: Despesa proposta com pessoal no setor</i>	137
<i>Tabela 63: Balanço patrimonial estimado da Natatorium Academia (31/12/2006)</i>	138
<i>Tabela 64: Fluxo de caixa diário estimado da Natatorium para 01/2006</i>	139
<i>Tabela 65: DRE estimada da Natatorium Academia (01/01/2006 a 31/12/2006)</i>	140
<i>Tabela 66: DRE proposta da Natatorium Academia (01/01/2006 a 31/12/2006)</i>	142

RESUMO

UGIONI, Saionara Martins. **Proposta de análise das consequências na gestão financeira em micro e pequenas empresas das decisões empresariais – uma aplicação na Natatorium Academia**. 2005. (156f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A falta generalizada de conhecimento gerencial, aliada ao pouco uso da informação estruturada na tomada de decisão do micro e pequeno empresário, incorre nos altos índices de mortalidade precoce de negócios encontrados hoje. Tendo em vista que as empresas de micro e pequeno porte (MPE) representam a grande maioria do total das firmas brasileiras e são responsáveis por uma ocupação cada vez maior de mão-de-obra no país, e considerando-se a pouca disponibilidade de material bibliográfico voltado a esse tipo de empresa, a elaboração desse instrumento é justificada, podendo servir de apoio à tomada de decisão gerencial. Diante disso, o objetivo geral do presente estudo consiste em identificar as decisões nas MPE, suas consequências na gestão financeira de curto e longo prazo e sua relação com os principais demonstrativos financeiros. São elaboradas, neste trabalho, duas propostas: uma geral e outra específica, as quais estruturam uma arquitetura de informações necessárias a cada tipo de decisão nas áreas de vendas, produção, compras e pessoal. Para tanto, é realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório e descritivo, por meio da pesquisa bibliográfica, da observação participativa e da pesquisa-ação. O trabalho também apresenta um estudo de caso, realizado na Natatorium Academia, objetivando a verificação da aplicação da proposta geral desenvolvida. São, portanto, analisadas as principais decisões nas áreas supracitada, observando-se que aquelas relacionadas à área de vendas referem-se à definição de preços e condições de pagamento, introdução de novos produtos, modificação ou abandono dos já existentes, expansão ou contração de canais de distribuição, limites de despesas de vendas e intensidade de promoção de vendas. As decisões referentes à estrutura de produção relacionam-se ao estabelecimento das exigências de fabricação ou de prestação de serviços e ao investimento em imobilizado e aos níveis de estoques. A gestão de compras envolve as decisões do tipo fazer ou comprar e nível de estoques necessário, além da definição dos parâmetros de negociação com fornecedores. Finalmente, a política de pessoal define parâmetros para a tomada decisões relacionadas à admissão e demissão de funcionários, definição de níveis salariais, cargos e funções, treinamento e capacitação. Todas essas decisões incorrem, direta ou indiretamente, em movimentação de caixa, o que justifica a análise financeira de cada uma delas. Os principais demonstrativos financeiros, DRE, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa, caracterizam-se como importante fonte de dados aos mapas auxiliares e informações utilizados nas apreciações. Desse modo, verificou-se a importância da manutenção de registros financeiros organizados e atualizados e da utilização de informações seguras e estruturadas na tomada de decisão empresarial.

Palavras-chave: finanças, decisões, micro e pequena empresa.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade e o dinamismo do mercado atual são fortes dificultadores das ações empresariais. Entretanto, esses fatores, analisados sob a ótica da micro e pequena empresa, ampliam-se de forma tamanha que, por vezes, se tornam inatingíveis. Desde sua constituição, a trajetória da empresa de pequeno porte é traçada por conquistas baseadas quase que exclusivamente na sorte e no bom senso de seu proprietário. Raras são aquelas que se beneficiam de conhecimento mercadológico e gerencial.

Essa falta de preparo, muitas vezes remediada pelo espírito empreendedor característico do micro e pequeno empresário, acaba se transformando numa séria ameaça à sobrevivência organizacional. A importância da criatividade e da inovação, geralmente abundantes em tais empresas, é indiscutível. Entretanto, essas não podem ser as únicas referências para a tomada de decisão.

O que se percebe, no entanto, é que as maiores dificuldades das empresas de micro e pequeno porte é justamente saber quais são as informações necessárias ao bom gerenciamento e como obtê-las (SEBRAE, 2004). O tomador de decisão, na maioria das vezes o proprietário, procura aumentar seu conhecimento através de cursos e livros especializados. Mas sua busca é barrada por materiais pouco didáticos, demasiadamente teóricos e em geral voltados a empresas de grande porte. Além disso, a rotina acaba funcionando como um eficaz desestimulante.

Como consequência, a economia brasileira é caracterizada por altos índices de mortalidade precoce de empresas. Um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - em conjunto com a Fundação Universitária de Brasília – FUBRA - identificou os fatores condicionantes da

mortalidade das empresas brasileiras constituídas em 2000, 2001 e 2002. A pesquisa, realizada no início de 2004, revela que 49,4% delas encerraram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não chegaram a completar quatro anos.

Essa realidade tem afetado em muito a economia e, conseqüentemente, a sociedade brasileira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2004), as microempresas representavam 93,9% do total de firmas brasileiras em 2001. Juntando-se a esse total as pequenas empresas, o percentual chegava a 99,2%.

Em relação à geração de empregos, a pesquisa realizada pelo órgão revelou que as empresas formais alcançavam, em 2001, um total de 25,8 milhões de ocupações na economia formal urbana (excluídos os empregados nos setor público). Desse total, 56,1% estavam empregados em micro e pequenas empresas, alcançando 14,5 milhões de pessoas.

Tais números são provas da relevância social e econômica das micro e pequenas empresas brasileiras. A fragilidade financeira do país é ampliada justamente pelo conjunto desses dois fatores: o mesmo segmento que absorve mais da metade de seus trabalhadores apresenta um quadro de mortalidade precoce, onde quase 60% dos negócios fecha as portas antes de completar 4 anos.

A mesma pesquisa elaborou um perfil profissional do ex-proprietário da empresa extinta e mostra o despreparo dos administradores das micro e pequenas empresas em relação aos assuntos de gestão organizacional. A maioria são homens, entre 30 a 49 anos, com segundo grau completo. Dentre eles, 26% não tinham conhecimento do ramo do negócio, 19% tinha um parente com negócio

similar, 19% era funcionário de empresa privada e 12% trabalhava como autônomo em outra empresa.

Outra análise considerável da pesquisa é em relação às razões do fechamento das empresas. Segundo os proprietários e administradores, o principal motivo da mortalidade da empresa é a falta de capital de giro, seguido pela escassez de clientes, falta de conhecimentos gerenciais e a recessão econômica.

Analizando as razões do fechamento das empresas (...) observa-se que o fator que ameaça a sobrevivência da empresa é a falta de dados consistentes para a tomada de decisão, desde a escolha do negócio a ser empreendido, até a forma de financiamento das operações, política de vendas, estratégia de compras e estrutura de produção (IBGE, 2004).

Observa-se, dessa forma, que há uma grande defasagem de conhecimento por parte dos gestores das micro e pequenas empresas. Mesmo o empenho de alguns órgãos em disseminar determinadas práticas administrativas e o crescente número de cursos especializados na área de gestão privada não estão sendo suficiente para mudar essa realidade.

Percebe-se que o entendimento de determinadas questões administrativas e financeiras, principalmente no processo de tomada de decisão, é uma questão de sobrevivência. Porém, é pouco provável que um micro ou pequeno empresário consiga adaptar um modelo proposto a grandes organizações para sua realidade. É preciso que haja uma bibliografia instrutiva que o oriente para a resolução de seus problemas específicos.

Diante disso, é proposta neste trabalho uma análise financeira de curto e longo prazo voltada às decisões mais comumente tomadas nesse tipo de empresa. Trata-se, portanto, de uma pesquisa específica às MPE, na qual é realizado um levantamento das principais decisões em cada área da organização e das informações financeiras necessárias para que elas sejam tomadas.

Propõe-se, assim, uma análise das finanças como apoio à tomada de decisão às demais áreas organizacionais, pois, como afirma Sanvicente (1997, p.18):

todas as decisões da empresa possuem aspectos financeiros vitais. Dal dizer-se também estarem todos os aspectos de uma empresa sob as vistas da administração financeira. Embora isso seja um exagero, sem dúvida é a função financeira a que mais claramente possui uma visão global da empresa.

Ainda neste trabalho é realizado um estudo de caso com vistas à aplicação prática da proposta geral na Natatorium Academia, empresa de pequeno porte localizada em Florianópolis, Santa Catarina.

A partir das considerações apresentadas, e acreditando na relevância das informações da empresa aos proprietários e gestores, elaborou-se a seguinte questão problema do estudo: **quais as conseqüências na gestão financeira de curto e longo prazo das decisões nas micro e pequenas empresas e a relação destas últimas com os principais demonstrativos financeiros?**

1.1 Objetivos

Objetivo Geral:

Identificar, nas micro e pequenas empresas, as conseqüências na gestão financeira de curto e longo prazo das decisões empresariais e a relação dessas últimas com os principais demonstrativos financeiros.

Objetivos Específicos:

a) Identificar as conseqüências na gestão financeira de curto e longo prazo das decisões relacionadas às áreas de vendas, produção, compras e recursos humanos.

- b) Elaborar uma proposta às micro e pequenas empresas de análise financeira em relação à tomada de decisão nas referidas áreas.
- c) Relacionar os demonstrativos financeiros que poderão auxiliar na tomada de decisão.
- d) Relacionar os mapas auxiliares e os dados necessários à tomada de decisão.
- e) Aplicar a proposta desenvolvida, analisando as conseqüências financeiras de curto e longo prazo na Natatorium Academia das decisões empresariais.

1.2 Justificativa teórica e prática

As micro e pequenas empresas representam a grande maioria do total das firmas brasileiras e são responsáveis por uma ocupação cada vez maior de mão-de-obra no país (SEBRAE, 2004). Assim, todo estudo que se propõe a contribuir para aumentar o conhecimento daqueles que administram essas organizações ou que os sirva como instrumento de apoio caracteriza-se como valioso.

Este trabalho terá sua contribuição justificada ao apontar instrumentos de análise financeira apropriados a esse tipo de empresa, o que também o difere da maioria, voltada a organizações de grande porte. Além disso, procura-se, com este, propor uma estrutura informações indispensáveis à tomada de decisão empresarial, arquitetadas de uma forma diferenciada da literatura existente. Assim, essa preocupação com a utilidade das informações e dos demonstrativos financeiros é a principal e mais importante característica da pesquisa, tornando-a original perante a bibliografia encontrada.

Acredita-se, dessa forma, que este estudo servirá como base para uma publicação posterior sobre o mesmo assunto. Afinal, tem-se como propósito alcançar

o maior número de micro e pequeno empresários a ponto de ajudá-los na sua difícil trajetória rumo ao crescimento e, conseqüentemente, contribuir para a redução do índice de mortalidade da micro e pequena empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo que se inicia tem o propósito de buscar na literatura especializada a fundamentação teórica para o presente estudo. Primeiramente, são evidenciadas as características das micro e pequenas empresas, bem como a legislação que a elas compete. Na sequência, abordam-se as funções administrativas e sua relação com finanças. Finalmente, são apresentadas as principais decisões pertinentes às organizações e seus respectivos instrumentos financeiros de análise.

2.1 Caracterização da microempresa e da empresa de pequeno porte

No final do regime militar, por volta de 1979, o governo brasileiro investiu na desburocratização das empresas comerciais, industriais e civis, criando, para este fim, um projeto de lei chamado de Estatuto das Microempresas e de Empresa de Pequeno Porte. “Na verdade, a microempresa, minúsculo organismo empresarial, já havia sido objeto de leis comerciais e fiscais esparsas, mas sem sistematização, uma vez que dirigia a atender a estritas circunstâncias de cada caso” (REQUIÃO, 2000, p.31).

Requião (2000) explica que, como não era possível que as ME e as EPP atendessem às exigências legais onerosas, como uma empresa de porte, elas sonegavam sistematicamente os impostos federais, estaduais e municipais. Mantinham-se na ilegalidade, pois se agisse de outra forma, nada lhes sobraria. Oliveira (2000, p.9) confirma: “Esse excesso de burocracia fazia com que muitas empresas, principalmente as pequenas, atuassem na informalidade”.

O incentivo, observa Oliveira (2000), também era fundamentado na importância desse tipo de organização no contexto econômico e social do país. O autor explica que é mais interessante para o governo ter um grande número de pequenas empresas, onde as relações empregatícias são menos complexas, que ter poucas grandes empresas dominando o mercado. As ME e a EPP tornam-se, portanto, importantes tanto do ponto de vista econômico, pois descentralizam as atividades produtivas e comerciais, quanto social, porque geram empregos e ajudam na distribuição de riqueza.

O primeiro passo para uma legislação específica para as micro e pequenas empresas foi dado em 1980, com a edição do Decreto-lei nº 1.750, seguido da Lei nº 7.256/84. A própria Constituição Brasileira de 1988 consolidou esse esforço no sentido de estabelecer tratamento jurídico diferenciado às ME e EPP.

Já na década de 90, foram editadas as Leis nº 8.864/94, implantando o Estatuto da Microempresa, e 9.317/96, que estabeleceu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – o SIMPLES (REQUIÃO, 2000). No final de 1999, foi sancionada a Lei nº 9.841, instituindo o novo Estatuto, assegurando às ME e EPP tratamento jurídico diferenciado e simplificado.

De acordo com a Lei nº 9.841, “considera-se microempresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais)” (OLIVEIRA, 2000, p.85). Segundo a mesma lei, a Empresa de Pequeno Porte é a “pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)” (OLIVEIRA, 2000, p.85):

Porém, Oliveira (2000) lembra que tanto os conceitos de ME quanto de EPP são diferentes nos âmbitos federal e estadual. Além disso, um grande número delas não consegue sequer manter o mínimo controle financeiro para estimar corretamente suas receitas.

Por esses motivos, o critério escolhido para a classificação do porte de empresas utiliza o conceito adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, ou seja, o número de empregados. Dal Vesco (2000) explica que o conceito de "pessoal ocupado" é também adotado pela OCD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, pelo Banco do Estado de São Paulo, Banco do Brasil, Banco Central e pela Caixa Econômica Federal.

Segundo este critério de caracterização, é considerada microempresa aquela com até 19 empregados na indústria e até 09 no comércio e no setor de serviços. As pequenas empresas são as que mantêm de 20 a 99 empregados na indústria e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados. As médias empresas são aquelas com entre 100 e 499 empregados na indústria e 50 e 99 no comércio e serviços. E as grandes empresas são aquelas com 500 ou mais empregados na indústria e com 100 ou mais no comércio e no setor de serviços (SEBRAE, 2004).

2.2 O processo de gestão organizacional

De acordo com a Lei nº 4.137/62, empresa é "toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos". Ferri (*apud* REQUIÃO 2000, p.19) conceitua empresa

como “um organismo econômico, isto é, que se assenta sobre uma organização fundada em princípios técnicos e leis econômicas”.

Para Bulgarelli (2000), teóricos econômicos e juristas esforçam-se, desde a Revolução Industrial em conceituar a empresa, nem sempre com êxito. Entretanto, afirma o autor, o ponto saliente está contido na *organização*, contrapondo-se às formas rudimentares de produção e de comercialização. “Trata-se, assim, de uma organização complexa dos fatores clássicos da produção – a natureza, o trabalho e o capital, conjugados harmonicamente, tendo como objetivo produzir ou comercializar para o mercado” (BULGARELLI, 2000, p.292).

Assim, o que caracteriza uma empresa é sua capacidade de se organizar de forma que recursos sejam utilizados com o propósito de gerar bens ou produtos comercializáveis. Essa organização, no entanto, torna-se mais efetiva à medida que a empresa estabelece seus objetivos, planeja meios para alcançá-los e exerce controle sobre a execução.

Nessas condições, afirma Braga (1999, p.20),

compete ao administrador, de posse das especializações técnicas do grupo sob seu comando, coordenar o trabalho de modo eficaz. Essa coordenação é conseguida pelo planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos outros.

Dentre os diversos instrumentos utilizados pela administração, é importante destacar o papel da administração financeira, especialmente concebida para analisar questões relacionadas a financiamentos, investimentos e controles monetários diários. À administração financeira compete, assim, o papel de planejamento e controle da empresa sob o ponto de vista orçamentário, pois fornece os dados suplementares de maneira sistemática e oportuna aos dirigentes, facilitando a avaliação, a seleção e a subsequente análise de alternativas.

2.3 A administração financeira na empresa

A função financeira na empresa é geralmente representada por três principais áreas de decisões: investimento, financiamento e utilização do lucro líquido. O primeiro tipo de decisão, explica Sanvicente (1997, p.15), “diz respeito à avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa”. Na decisão de financiamento, explica o autor, o objetivo é definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos. Por sua vez, a decisão de destinação do lucro líquido se preocupa com a utilização dos recursos financeiros que a empresa gera em suas atividades operacionais e extra-operacionais.

Dessa forma, pode-se dizer que, de maneira geral, a administração financeira se preocupa com a obtenção de recursos monetários para que a empresa possa desenvolver suas atividades correntes e com a análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelas diversas áreas existentes na empresa (SANVICENTE, 1997).

Entretanto, tendo em vista que a maioria das decisões de negócios é mensurada em termos financeiros, essas atribuições gerais podem ser segmentadas, de forma a tornar mais explícita a importância da administração financeira na operação da empresa.

Zdanowicz (2002) propôs uma estrutura de decisões, relacionando as necessidades de caixa das áreas de vendas, produção, compras e recursos humanos da empresa às consequências financeiras diretas e indiretas a elas relacionadas. Essa estrutura permite à empresa observar de forma nítida os

principais aspectos financeiros ligados a cada tipo de decisão e corrobora a importância da gestão de finanças na empresa.

2.4 Decisões com repercussões financeiras

Inúmeras decisões são tomadas diariamente nas organizações. Levando-se em consideração que todas ou pelo menos a grande maioria delas implicam em financiar ou aplicar recursos, seu julgamento deve considerar as principais variáveis e conseqüências financeiras a elas relacionadas. Assim, à medida que reduzem o grau de incerteza das decisões, as informações resultantes dessas análises também minimizam seu potencial de erro. Welsch (1996) confirma essa idéia, afirmando que "o planejamento e o controle de resultados justificam-se na medida em que facilitam o desempenho do processo de administração".

Fayol (*apud* WELSCH, 1996) já havia observado que todas as atividades de um empreendimento industrial poderiam ser classificadas em seis grupos: técnico (produção), comercial (compras, vendas e trocas), financeiro (procura e uso de capital), segurança (proteção de bens e indivíduos), contábil (incluindo dados estatísticos) e administrativo (planejamento, organização, comando, coordenação e controle). Segundo ele, à atividade administrativa cabe o esforço para conseguir a execução de tarefas nos outros grupos de atividades.

Ao se enumerar as funções administrativas, Koontz e O'Donnell (*apud* WELSCH, 1996) chamam a atenção para o fato de que se deve distinguir claramente entre aquelas que são operacionais, como as de vendas, fabricação, contabilidade, engenharia e compras; e as gerenciais, como finanças. Welsch (1996,

p.23) justifica que “essas atividades diferem de uma empresa para outra, mas as funções do administrador são comuns a todas”.

Zdanowicz (2002), por sua vez, estruturou as decisões da empresa em quatro grandes áreas: vendas, produção, compras e pessoal. Elas abrangem as principais funções organizacionais e sua gestão exige um eficiente planejamento e controle financeiro, de forma a obter o melhor resultado possível à empresa.

A classificação em quatro grandes áreas de decisões, atribuída a Zdanowicz (2002), será usada em todo o trabalho, enfatizando-se a relação de cada uma à administração financeira.

2.4.1 Política de vendas

A política de vendas é o alicerce do planejamento de toda empresa, pois as demais definições são formuladas baseando-se nas estimativas de entrada de capital: o volume de despesas, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção, dentre vários outros aspectos operacionais, dependem do orçamento de vendas (WELSCH, 1996).

Sua definição envolve a análise de numerosas alternativas e a escolha final daquela que melhor suprir as necessidades da empresa e apresentar maior probabilidade de êxito futuro. Segundo Zdanowicz (2002), as decisões relacionadas à política de vendas devem ser tomadas em relação a questões tais como a fixação de preços e condições de pagamento, introdução de novos produtos, o abandono de produtos já existentes, expansão ou contração de canais de distribuição, limites de despesas de vendas e intensidade de promoção de vendas.

2.4.1.1 Política de preço

A decisão referente a preço é considerada vital para as empresas, pois impacta diretamente na receita e no fluxo de caixa da organização. Afinal, alertam Longenecker *et al* (1997), a receita de uma empresa é um reflexo direto de dois componentes principais: volume de vendas e preço do produto.

Há uma série de fatores que precisam ser considerados na definição da política de preços. Kotler (1993) divide-os em fatores internos e externos. O primeiro tipo inclui os objetivos de marketing da empresa, sua estratégia de *mix* de marketing, custos e organização. Já os fatores externos incluem a natureza do mercado e a demanda, a concorrência e outros fatores ambientais.

Sardinha (1995) também divide as variáveis da formação de preço em dois grandes grupos: fatores endógenos e exógenos.

As variáveis exógenas são os fatores do macroambiente e as variáveis endógenas, a decisão de preço resultando em um modelo composto da estrutura da indústria na qual ela se enquadra, do perfil da demanda com o qual ela defronta, do estágio do ciclo de vida do produto, da legislação em vigor e dos fatores tecnológicos (SARDINHA, 1995, p.28).

Dentro dessa mesma ótica, pode-se observar, segundo Kotler (1993), três abordagens gerais de definição de preços: método baseado em custo, método baseado no consumidor e método baseado na concorrência. O autor explica que esses métodos resumem as principais considerações, à medida que os custos do produto definem um piso para o preço, o mercado consumidor delimita um valor máximo a ser cobrado e a concorrência, por sua vez, serve como parâmetro de análise para que a empresa chegue a um preço mais adequado entre esses dois extremos.

2.4.1.1.1 Método baseado no custo das mercadorias

Esse método é mais comumente usado pelas empresas e trata-se da aplicação de uma margem de lucro pré-estabelecida ao custo total.

A maneira mais popular para determinar preço de um produto baseia-se no princípio do *Mark-Up* – O preço é determinado adicionando-se uma margem de lucro ao custo do produto. Esta margem de lucro deverá cobrir todas as outras despesas ainda não incluídas nos custos do produto, além de permitir um retorno razoável aos investidores (SARDINHA, 1995).

Para Longenecker *et al* (1997), o custo total inclui três componentes: o custo de bens ou serviços oferecidos para venda; o custo de venda, ou seja, o tempo gasto pelo vendedor, o custo com propaganda e promoção; e o custo com despesas gerais aplicáveis ao produto, tais como energia elétrica, água, salários, impostos, dentre outros.

É importante considerar, alertam Longenecker *et al* (1997), que alguns custos comportam-se de forma tal que aumentam à medida que a quantidade comercializada aumenta. São os chamados custos variáveis. Em contrapartida, há aqueles que não sofrem reajuste com a mudança da quantidade vendida. São os custos fixos.

Segundo Sardinha (1995), dois métodos podem ser utilizados na determinação do custo unitário do produto, a saber: abordagem por absorção e abordagem por contribuição.

De acordo com a primeira abordagem, a empresa compra certa matéria-prima, a um custo inicial, e a transforma em produto através de um processo. Ao longo desse processo, vários custos, diretos e indiretos, vão sendo somados ao valor inicial, os quais devem ser alocados ao preço final do produto (MARTINS, 1998).

Assim, mesmo as despesas operacionais, que não estão diretamente ligadas à elaboração do produto em questão, devem ser cobertas pelo preço de venda. Essas despesas são distribuídas através de um processo de rateio, que pode utilizar diversos critérios, como área ocupada, volume de materiais, horas de mão-de-obra direta, etc.

Por sua vez, na abordagem por contribuição, também chamada de custeio direto ou variável, os custos indiretos fixos, relacionados com a capacidade instalada e projetada, não são considerados como custo do produto e, portanto, não compõem o preço de venda. Segundo Martins (1998), essa abordagem atribui ao produto apenas a parte variável, tratando os custos e despesas fixas como despesas da empresa, apresentadas apenas na demonstração de resultado.

Nesse tipo de abordagem, procura-se calcular o lucro bruto de cada unidade produzida através da subtração do preço de venda pelos custos diretos de produção. O resultado desse cálculo é a chamada margem de contribuição unitária ou simplesmente contribuição unitária. Essa contribuição é o valor disponibilizado por produto para cobrir os custos fixos da empresa.

A abordagem por contribuição dá origem à análise custo-volume-lucro, cujo resultado principal é o Ponto de Equilíbrio, situação a partir da qual a empresa começa a cobrir seus custos fixos e variáveis. Segundo Sanvicente (1997, p.193), a análise do ponto de equilíbrio é

um enfoque formal de planejamento e análise das operações da empresa, baseado fundamentalmente no reconhecimento do fato de que certos custos são fixos (em relação ao volume de produção ou atividade), enquanto outros variam diretamente com esse volume.

Assim, calculando seu ponto de equilíbrio, a empresa chega a um valor que representará o volume de produção em que o resultado operacional é nulo, ou seja, a receita operacional é igual às despesas. Nas palavras de Longenecker *et al* (1997,

p.336-337), através desse cálculo, é possível "determinar a quantidade na qual o produto, com um preço suposto, gerará receita suficiente para começar a ter lucro".

As fórmulas do ponto de equilíbrio são apresentadas a seguir:

$$Q1 = \frac{CFT}{p-v}$$

$$Q2 = \frac{CFT}{RC}$$

Em que:

Q1 = ponto de equilíbrio em unidades físicas

Q2 = ponto de equilíbrio em unidades monetárias

p = preço unitário de venda

Q = volume de produção e venda (unidades)

v = custo variável unitário

CFT = custo fixo total

RC = razão de contribuição

Sanvicente (1997) apresenta uma manipulação dessa fórmula que facilita sua aplicação à determinação do preço de venda:

$$p = \frac{v \cdot Q + CFT}{Q}$$

Assim, segundo o autor, é possível "calcular o preço mínimo necessário para a empresa obter lucro, dado um volume de produção e venda" (SANVICENTE, 1997, p.201).

Vale destacar, no entanto, que, se a empresa produzir mais de um produto, o rateio dos custos fixos entre os produtos para a obtenção do ponto de equilíbrio pode não ser suficiente para uma análise mais substancial, pois, adverte Bornia (2002), não há apenas uma combinação de produtos que propicie lucro zero. Neste caso, explica o autor, o enfoque deve ser que cada produto cubra seus custos diretos e que a margem de contribuição que sobre propicie a cobertura dos custos indiretos fixos e a geração do lucro.

O cálculo do ponto de equilíbrio em empresas multiprodutoras, desconsiderando-se o princípio do custeio variável, dá-se mantendo constante a participação dos produtos nas vendas e separando a receita de equilíbrio por produto.

2.4.1.1.2 Método baseado nas decisões das empresas concorrentes

Ainda que seja realizada uma análise de custos, a determinação do preço de venda de um produto ou serviço é importante que seja realizada uma análise comparativa de preços da empresa em relação aos concorrentes. Essa visualização permite à empresa identificar em qual patamar se encontra e, assim, se adaptar melhor à oferta e à procura.

Segundo Santos e Demori (*apud* PEREIRA, 2000), há quatro itens que caracterizam esse método. O primeiro é a aplicação, por parte da empresa, do preço corrente: os produtos ou serviços são comercializados a um mesmo preço por todos os concorrentes que disputam o mercado. Outra estratégia seria a imitação de preços, que consiste na seleção de uma empresa concorrente com o objetivo de entrar na briga por uma fatia de mercado. Este método, alerta Pereira (2000), é um

tanto arriscado, pois não observa o custo operacional que quase sempre é distinto entre uma empresa e outra.

Há casos, inclusive, de empresas que estabelecem entre si um acordo para drástica redução de preços, visando desestabilizar os pequenos concorrentes. Também nesse método, chamado preços agressivos, é fundamental o conhecimento da margem de contribuição de cada produto (PEREIRA, 2000). Por último, há a estratégia de preços promocionais, cuja lógica consiste em a empresa selecionar produtos ou serviços-chave a preços muito abaixo de mercado, buscando novos clientes inclusive aos produtos oferecidos a preços normais.

2.4.1.1.3 Método baseado nas características do mercado

Este método aponta a análise de mercado como um dos pontos-chave da definição de preços. A empresa precisa, para tanto, ter um profundo conhecimento do meio externo, considerando não apenas as características de seus produtos, mas contrapondo-as às classes sociais e econômicas que deseja atingir. Uma pesquisa com o público-alvo constitui-se, então, em uma importante ferramenta a esse tipo de abordagem, assim como a análise de dados históricos e a observação direta (SIMON *apud* PEREIRA, 2000).

2.4.1.1.4 Método misto

A formação do preço de venda pelo método misto engloba as características dos três métodos já citados. Trata-se, então, da combinação da análise dos custos envolvidos, das decisões da concorrência e das características de mercado. Esse

método, justamente por unir os três princípios, apresenta à empresa maior chances de acerto. Afinal, alerta Pereira (2000), no caso de a organização optar por apenas um deles, certamente os pontos não levados em consideração surgirão como obstáculos frente aos objetivos da empresa.

2.4.1.2 Política de crédito

A definição da política de crédito de uma empresa trata-se da determinação de alguns fatores os quais serão analisados quando da venda de bens ou serviços em troca de uma promessa de pagamento do comprador. Segundo Longenecker (1997), para a empresa, os principais benefícios do crédito são a possibilidade de expansão das vendas e o aumento do capital de giro. Ao comprador, proporciona maior flexibilidade, à medida que ganha tempo para gerar recursos (SANVICENTE, 1997).

Sanvicente (1997) explica que a política de crédito possui diversos elementos: os prazos concedidos para pagamento, os critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para a fixação de limites (montantes) de crédito.

Em relação ao primeiro item, prazo geral de crédito, é preciso que seja ponderada tanto a rotação do investimento em contas a receber como também o valor aproximado desse investimento (SANVICENTE, 1997). Afinal, esclarece Sanvicente (1997, p.156), "quanto mais longo for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em contas a receber".

Quanto ao montante total a ser financiado pela empresa ao comprador, o autor alerta que a empresa precisa avaliar o risco de perda por ela assumido, tendo em vista a probabilidade de não-pagamento. Sobre isso, Longenecker et al (1997) falam da importância de uma criteriosa avaliação dos recursos financeiros do cliente,

da posição de débito e do nível de renda na definição da quantia a ser liberada ao crédito.

Por sua vez, a aceitação ou não de um cliente em potencial pode ser avaliada segundo cinco aspectos propostos por Weston e Brigham (*apud* SANVICENTE, 1997, p.157), os chamados 5 C'S do crédito:

- a) o cliente procurará cumprir a sua obrigação? (character);
- b) o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento? (capacity);
- c) o cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação? (capital);
- d) o cliente pode oferecer garantias, reais ou não? (collateral); e
- e) quais serão os possíveis efeitos de acontecimentos externos (por exemplo, nível de atividade da economia) sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas? (conditions).

Sanvicente (1997) explica que, dependendo da posição da empresa em relação a esses fatores, ela apresentará um padrão rígido ou liberal de concessão de crédito. Como consequência dessa definição, estará facilitando ou não as vendas, além do fato de arriscar mais ou menos o capital investido e também poder elevar ou manter as perdas decorrentes de dívidas incobráveis.

Em relação ao maior ou menor rigor presente na política de crédito da empresa, Gitman (2001) apresenta três variáveis-chaves: volume de vendas, investimento em duplicatas a receber e perdas com devedores incobráveis. Elas representam os tipos de decisões envolvidas na determinação dos parâmetros de financiamento e sua quantificação possibilita à empresa analisar se deve afrouxar ou não seus padrões de crédito.

Essa análise pode ser feita através da comparação das variáveis-chaves, ou seja, da "contribuição adicional de lucro das vendas com relação aos custos adicionais do investimento marginal em duplicatas a receber e dívidas incobráveis" (GITMAN, 2001, p.526). Assim, segundo Gitman (2001), no caso de a contribuição adicional exceder os custos marginais, a política de crédito pode ser mais liberal; se

ocorrer o contrário, a empresa deve manter um padrão mais rígido de concessão de financiamentos.

2.4.1.2.1 Volume de vendas

As alterações nas políticas de crédito quase sempre significam mudanças no volume de vendas. Como consequência, há variações positivas ou negativas no lucro da empresa. Para quantificar a contribuição adicional aos lucros esperada das vendas resultantes da flexibilidade da concessão de crédito, é analisada a margem de contribuição total aos lucros, reduzindo-se o custo variável total do preço total de venda.

2.4.1.2.2 Investimento em duplicatas a receber

A partir do momento em que a empresa opta por comprometer fundos em duplicatas a receber, ela deve estar consciente de que está incorrendo um custo referente à não aplicação em outros fundos. A análise dessa variável pode ser feita através do cálculo da diferença entre o custo de manter as duplicatas antes e após a introdução dos novos padrões de crédito (GITMAN, 2001). Neste caso, também são considerados apenas os custos variáveis dos produtos ou serviços a serem comercializados, pois os custos fixos não são afetados por essa decisão.

Gitman (2001) apresenta, acompanhando esse raciocínio, a seguinte fórmula, que pode ser usada para calcular o investimento médio em duplicatas a receber:

$$\text{Investimento médio em duplicatas a receber} = \frac{\text{Custo variável total das vendas anuais}}{\text{Giro das duplicatas a receber}}$$

Em que:

$$\text{Giro das duplicatas a receber} = \frac{360}{\text{período médio de cobrança}}$$

Dessa forma, o investimento médio em duplicatas a receber com o plano de concessão proposto deve ser comparado ao investimento médio com plano atual, cuja diferença resultará no investimento marginal em duplicatas a receber. Sobre o resultado desse cálculo, ou seja, o montante investido na concessão de crédito, deve ser calculado o percentual esperado como retorno do investimento. O valor resultante desses cálculos é, enfim, o custo decorrente do capital investido em duplicatas a receber (GITMAN, 2001).

2.4.1.2.3 Perdas com devedores incobráveis

Uma última consequência do aumento da flexibilização dos padrões de crédito, segundo Gitman (2001), é o aumento da probabilidade (ou risco) de que uma conta se torne incobrável. O cálculo do custo marginal com devedores incobráveis pode ser realizado tomando-se a diferença entre o nível de incobráveis antes e após a flexibilização:

$$\begin{array}{l} \text{Custo marginal com} \\ \text{devedores incobráveis} \end{array} = \frac{\text{probabilidade de uma conta se tornar incobrável} \times \text{preço unitário do produto ou serviço} \times \text{unidades vendidas}}{\text{unidades vendidas}}$$

Calculadas as três variáveis, é possível, então, a empresa posicionar-se quanto à sua política de concessão de crédito, subtraindo da contribuição adicional

do lucro os dois custos decorrentes, ou seja, o custo do investimento em duplicatas a receber e o custo dos devedores incobráveis.

2.4.1.3 Cobrança de títulos

Segundo Sanvicente (1997), a política de cobrança refere-se a duas questões principais: assegurar os pagamentos devidos e impedir que sejam feitos mais tarde do que a empresa deseja. Porém, é importante observar que, mesmo contribuindo significativamente para a redução de custos com dívidas incobráveis, há casos em que não seja possível recuperar o valor a ser cobrado.

Assim, é importante “considerar se os gastos com a cobrança produzem alguma contribuição igual ou superior em termos de perdas com devedores insolventes” (SANVICENTE, 1997, p.160). Além disso, também se deve lembrar que a agressividade ou impertinência por parte da cobrança pode prejudicar as vendas em geral.

Sanvicente (1997) apresenta um quadro para análise de alternativas de programas de cobrança. Nele, é possível avaliar a redução das perdas com dívidas incobráveis contrapondo-a com os gastos totais com cobrança. Assim, o programa que apresentar menor valor “total”, ou seja, menor resultado da soma entre perdas e despesas da cobrança, deve ser implementado.

Tabela 1: Alternativas de programas de cobrança

Itens	Programa A	Programa B	Programa C
Vendas anuais (R\$)			
Perdas com dívidas incobráveis (%)			
Valor das perdas (A)			
Despesas com cobrança (B)			
Total (A + B)			

Fonte: Adaptado de Sanvicente (1997, p. 160)

Uma outra questão relevante na política de cobrança é o período médio de recebimento (PMR), que “mede o tempo médio necessário para cobrar uma conta a receber” (ROSS et al, 1998, p.581). Para determinar o PMR, é preciso calcular, inicialmente, as vendas diárias médias, que são conseguidas através da divisão do total das vendas anuais por 365.

$$\text{Vendas diárias médias} = \frac{\text{Total anual de vendas}}{365 \text{ dias}}$$

$$\text{Período médio de recebimento} = \frac{\text{Contas a receber}}{\text{Vendas diárias médias}}$$

Zdanowicz (2002) explica que a empresa deve ter o prazo concedido pelos fornecedores como referência para decidir quanto ao período médio de recebimento.

Será uma política errônea fixar um prazo médio de recebimento acima do prazo médio de pagamento, a não ser em condições muito especiais, em que a empresa tenha alguma vantagem ou as condições de mercado assim os impõem (ZDANOWICZ, 2002, p.200).

Isso porque um PMR maior que o prazo oferecido pelos fornecedores implica maior volume de capital de giro para financiar a defasagem, o que incorre em maiores custos de manutenção de capital.

2.4.1.4 Despesas com promoção

Para alcançar suas metas de vendas, é preciso mais que desenvolver bons produtos, os oferecer a preços atrativos e colocá-los à disposição do consumidor-alvo; a empresa deve comunicar isso a seus clientes (KOTLER, 1993). Longenecker

et al (1997, p.361) conceituam promoção como “a atividade de marketing voltada para comunicações persuasivas que facilitam a troca de um pacote de satisfação”.

Segundo Kotler (1998), o programa total de comunicações entre a empresa e seu mercado consumidor consiste na alocação de recursos entre cinco ferramentas, que formam o chamado *mix* de promoção: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, venda pessoal ou força de venda e marketing direto.

2.4.1.4.1 Propaganda

“A propaganda é a apresentação impessoal de uma idéia que é identificada com o patrocinador da empresa e projetada pela mídia de massa” (LONGENECKER et al, 1997, p.370). Há várias mídias de massa que podem ser usadas na propaganda, como televisão, rádio, revistas, jornais e eventos comunitários. Além dessas, uma importante e eficaz forma de promoção é a propaganda “boca a boca”. O retorno médio apresentado principalmente às MPE pelas referências são consideráveis, devido à credibilidade inerente ao baixo custo.

A propaganda, afirma Kotler (1993), é muito expressiva, pois permite tanto que a empresa crie uma imagem de longo prazo para um produto quanto que anuncie promoções. Além disso, explica o autor, essa forma de comunicação pode atingir massas de compradores espalhados geograficamente, utilizando-se, para isso, de palavra, som e cor juntos como forma de dramatização.

No entanto, a propaganda possui algumas limitações, como o fato de não possuir um poder de persuasão tão forte quanto, por exemplo, o de um vendedor, que se beneficia da comunicação unilateral. Além disso, o investimento em

propaganda é geralmente muito alto e, caso o perfil de audiência não seja devidamente traçado, pode não proporcionar o retorno esperado.

2.4.1.4.2 Venda pessoal

A venda pessoal é definida por Longenecker et al (1997, p.366) como “uma promoção oferecida em um ambiente cara a cara”. E justamente por se tratar de uma comunicação mais personalizada, sua principal vantagem encontra-se no fato de o vendedor, ou quem estiver apresentando o produto, poder observar as necessidades e características do cliente e fazer ajustes rápidos (KOTLER, 1993). Além disso, a venda pessoal permite que se crie um laço afetivo entre cliente e vendedor de modo a criar um relacionamento de longa duração.

Entretanto, assim como a propaganda, a venda pessoal incorre em um alto investimento, principalmente em função de requerer um grande prazo para obter resultados satisfatórios. Longenecker et al (1997) citam a importância de uma programação eficiente por parte do vendedor, visando reduzir os gastos com esse tipo de comunicação sem reduzir o volume de vendas. Segundo eles, “vendedores viajantes que estabelecem uma rota econômica e marcam encontros antes de chegar poupam tempo e despesas com transportes” (LONGENECKER et al, 1997, p.369). Além disso, as vendas devem ser induzidas àqueles produtos que tenham maior margem de lucro ou que, por outros fatores, precisam ser vendidos.

2.4.1.4.3 Promoção de vendas

Para Kotler (1993), promoção de vendas trata-se de uma técnica promocional que atrai a atenção do consumidor e tende a levá-lo a comprar determinado produto. Brindes, amostras, cupons, prêmios e abatimentos de preços são algumas ferramentas usadas para promoção de vendas.

Esta técnica de comunicação deve ser usada apenas para atingir objetivos organizacionais de curto prazo, pois, como alerta Kotler (1993, p.295) "seus efeitos não são eficientes na construção de uma preferência de marca de longo prazo". Em casos de produtos com baixa procura ou novos no mercado, a promoção de vendas é, no entanto, bastante usada. Também pode funcionar como uma tática para que os atacadistas comprem maior quantidade de estoques e induzam os consumidores à compra.

2.4.1.4.4 Relações públicas e publicidade

O principal benefício das relações públicas como agente de comunicação é que ela atinge compradores em potencial que evitam vendedores e anúncios. Afinal, como explica Kotler (1993, p.295), "a mensagem chega até eles como 'notícias', não parecendo ser uma comunicação direcionada para vendas". Além disso, sua forma peculiar de apresentação dos produtos, através de histórias e eventos, parecem mais reais para os leitores do que anúncios.

As relações públicas são pouco usadas pelas empresas em geral, talvez pela falta de objetividade do meio. Contudo, afirma Kotler (1993), desde que seja utilizada

juntamente com outros elementos do *mix* promocional, pode ser muito eficiente e econômica.

2.4.1.4.5 Marketing direto

O marketing direto caracteriza-se por se tratar de uma mensagem dirigida a uma pessoa específica, pela possibilidade de adaptação ao interesse do indivíduo visado, por precisar de um tempo relativamente pequeno de transmissão e, principalmente, por poder ser alterado, dependendo da resposta da pessoa (KOTLER, 1998). São exemplos de marketing direto: telemarketing, marketing via mídia eletrônica, mala direta, etc.

O estabelecimento do composto de promoção deve ser feito, segundo Longenecker et al (1997), considerando-se inúmeros fatores, dentre eles a amplitude de mercado, as características dos clientes e dos produtos. Os autores explicam que, em relação à natureza geográfica do mercado a ser atingido, um mercado muito disperso pede um investimento em propaganda, tendo em vista sua cobertura de mensagem.

Em contrapartida, se o mercado é local, a venda pessoal é a mais indicada. A identificação do perfil dos clientes também é importante, pois evita que recursos sejam desperdiçados com propaganda sem distinção de alvo. Por sua vez, a análise das características do produto deve ser feita tendo em vista que, em se tratando de um produto de alto valor unitário ou altamente técnico, a venda pessoal é mais indicada.

Low e Mohr (*apud* KOTLER, 1998) examinaram alguns fatores que influenciam a alocação relativa dos recursos às ferramentas promocionais e fizeram as seguintes constatações:

- a) Quando o produto encontra-se no estágio de introdução ou crescimento do seu ciclo de vida, a tendência é a maior destinação de dinheiro à propaganda. O montante pode ser ainda maior no caso de uma alta taxa de crescimento do mercado.
- b) Empresas com maior participação de mercado, margem de lucro e/ou diferenciação de produto também tendem a gastar mais em propaganda.
- c) A promoção de vendas é mais usada no caso de uma concorrência acirrada, de foco no curto prazo, de forte influência política da força de vendas da empresa e no caso de um amplo poder varejista.

Quanto ao estabelecimento do total financeiro a ser investido em promoção, Kotler (1993) apresenta quatro métodos: o método de disponibilidade de recursos, o método de porcentagem sobre vendas, o método de paridade competitiva e o método do objetivo e tarefa.

Segundo o método de disponibilidade de recursos, o orçamento de promoção é definido com base no julgamento do quanto a empresa pode gastar. Assim, o valor investido em promoção é igual à sobra do total destinado às despesas com vendas, já subtraídos os demais gastos. Essa abordagem, ainda que muito usada, não é confiável, segundo Kotler (1993), pois ignora o efeito da promoção sobre o volume de vendas.

Através do método de porcentagem sobre vendas, a empresa define seu orçamento de produção com base em uma determinada porcentagem das vendas atuais ou futuras. Assim, explicam Longenecker et al (1997, p. 363), “se 2% das

vendas, por exemplo, tiverem sido gastos historicamente em promoções, o negócio orçará 2% das vendas previstas para promoção". Sanvicente e Santos (1995), entretanto, atentam para o fato de que, segundo este método, o volume de propaganda deve ser reduzido no caso de uma queda nas vendas, exatamente quando a empresa mais precisa de propaganda.

Pelo método de paridade competitiva, os orçamentos são definidos de forma a igualar os gastos com os investimentos dos concorrentes ou com a média da indústria. A argumentação dessa abordagem está na suposição de que o valor investido pelo concorrente baseia-se em uma "sabedoria coletiva" e que a paridade de gastos evita guerras de promoção. Kotler (1997, p.294) retruca, dizendo que "nenhum dos dois argumentos é válido". Para o autor, a concorrência pode investir a mesma quantia em promoção, mas isso não significa que ela não terá uma idéia mais eficaz.

Finalmente, pelo método do objetivo-e-tarefa, os valores são definidos segundo os objetivos de marketing, executados com base em tarefas pré-definidas e a custos estimados. Esta abordagem, segundo Kotler (1997), é a mais lógica, pois relaciona o investimento com os resultados esperados, delineando-os de forma clara e racional.

Percebe-se, assim, que o gerenciamento do processo de comunicação organizacional deve ser feito com vistas tanto para o curto quanto para o longo prazo, pois, mesmo incorrendo um desembolso imediato, geralmente os frutos do investimento em promoção exigem certa maturação.

2.4.1.5 Adição, eliminação e modificações de produtos

A definição da estratégia de produto é a base de um composto de marketing. Há uma extensa variedade de questões sobre a política de produto que precisam ser avaliadas (KOTABE, 2000): Quais novos produtos devem ser desenvolvidos? Para que mercado? Quais produtos devem ser acrescentados, modificados ou removidos da linha? Grande parte dessas decisões exige complexa análise de custos e benefícios, pois quase sempre envolvem investimentos de longo prazo.

O desenvolvimento de novos produtos é um importante exemplo dessa situação, pois, ainda que se tratando da base da estratégia de crescimento de uma empresa, consome tempo e custa muito, além de apresentar imensos desafios (KOTABE, 2000).

A primeira fase do processo de desenvolvimento de um novo produto é, segundo Kotler (1998), a geração de idéias, que podem originar-se de muitas fontes: clientes, cientistas, concorrentes, funcionários, intermediários, etc. Entretanto, ainda que as idéias surjam de várias pessoas, é importante que haja uma em especial que trabalhe como receptor e organizador das sugestões. Essa mesma pessoa poderá fazer uma pré-triagem de idéias, classificando-as em três grupos: promissoras, aproveitáveis e rejeitadas.

As idéias atraentes devem ser aperfeiçoadas, por meio do desenvolvimento do conceito do produto, ou seja, "uma versão elaborada da idéias, expressada em termos significativos para o consumidor" (KOTLER, 1998, p.285). Por sua vez, esse conceito deve ser devidamente testado, por meio de uma análise de preferências do consumidor, mensuradas, por exemplo, com base em uma pesquisa de mercado.

Aprovado o conceito do produto, é importante a criação de uma estratégia para ele, delineando-se o seu posicionamento em relação ao mercado. O passo a

seguir, segundo Kotler (1998), trata-se de uma análise comercial do produto, ou seja, as projeções de vendas, custos e lucros, para determinar se elas satisfazem os objetivos da empresa.

Dentro da estimativa de vendas cabe a análise das possibilidades de compra do produto: se será comprado apenas uma vez, se será comprado sem frequência ou se será de compra frequente. No primeiro caso, explica Kotler (1998), as vendas crescem no início, atingem o pico e se aproximam de zero, à medida que o número de compradores potenciais exaure.

Os produtos comprados sem frequência, exibem ciclos de reposição determinados pelo desgaste físico ou por conta de sua obsolescência em função da mudança de estilos, características e desejos do consumidor. A previsão de vendas para esse tipo de produto exige uma estimativa para as vendas de primeira vez e outra para as vendas de reposição.

Por sua vez, os produtos comprados com frequência apresentam desempenho de venda mais variado, iniciado com um número crescente de compradores de primeira vez, que depois diminui à medida que alguns não compram. As compras de repetição ocorrem em breve, assumindo-se que o produto satisfaça alguns consumidores. Há casos, afirma Kotler (1998), que a curva de vendas cai a um patamar com volume fixo, o que indica que o produto já não é mais novo.

As decisões de modificação e eliminação de produtos envolvem o conhecimento do ciclo de vida do produto, o qual permitirá à empresa um planejamento, inclusive, das demais políticas relacionadas às vendas, como de determinação de preços, de distribuição e promocionais.

É importante destacar o fato de que o ciclo de vida do produto está diretamente relacionado ao ciclo de vida da demanda e da tecnologia. Kotler (1998, p. 307) lembra que “a maioria dos produtos existe como uma solução entre muitas para atender a uma necessidade”. Assim, não havendo mais a necessidade a ser suprida, o produto se torna dispensável. Um exemplo simples dessa relação é a falta de uso atual de máquinas de escrever, hoje substituídas quase que completamente por computadores.

O ciclo de vida de um produto pode ser visualizado segundo seu histórico de vendas e lucratividade, que, tipicamente, divide-se em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio:

- a) **Introdução:** crescimento lento das vendas e lucro inexistente, diante da grande quantidade de despesas com o lançamento.
- b) **Crescimento:** rápida aceitação no mercado e melhoria do lucro.
- c) **Maturidade:** redução do crescimento de vendas e estabilização ou declínio do lucro, tendo em vista as despesas de marketing para manter o produto no mercado.
- d) **Declínio:** forte queda nas vendas e desaparecimento do lucro.

Kotler (1998) explica que é difícil definir exatamente em qual estágio de vida o produto encontra-se. Entretanto, essa percepção é facilitada por meio da análise das taxas de crescimento ou declínio das vendas, comparadas com os estágios apresentados por concorrentes ou pelo setor.

O estágio da maturidade é geralmente quando o produto despende maiores gastos com marketing devido à forte concorrência. É também nesse momento que a empresa repensa a importância do produto à linha, podendo abandoná-lo e investir nos outros mais rentáveis ou até mesmo em novos produtos. Outra possibilidade de

estímulo às vendas é a modificação de algumas características do produto, melhorando sua qualidade ou alterando completamente seu estilo.

Durante o estágio de declínio do produto, é ainda mais comum o seu abandono por parte da empresa. Essa decisão, no entanto, deve ser analisada segundo vários critérios, como o tempo de declínio das vendas, a margem de contribuição do produto, o lucro e o retorno sobre o investimento. Também é muito importante a consideração acerca do nível de barreiras à saída do produto do setor industrial. Outra questão a ser analisada é o fato de que, à medida que o declínio é de todo o setor, a desaceleração do mercado inviabilizará a permanência de tantas empresas no ramo, deixando àquelas que se manterem toda a demanda.

O conceito de ciclo de vida de produtos é muito usado na identificação e análise das dinâmicas do produto. Entretanto, Kotler (1998) deixa claro que há inúmeras críticas ao seu uso, principalmente relacionadas ao fato de que os estágios podem ser resultado de estratégias de marketing e não se tratam de um curso inevitável que as vendas devem acompanhar.

2.4.1.6 Distribuição

Todo produto ou serviço precisa, em um dado momento, ser entregue a um cliente. Customizar e agilizar esse processo são os principais objetivos da política de distribuição de uma empresa, a qual, segundo Sanvicente e Santos (1995, p.47),

define os caminhos que levarão os produtos do fabricante aos consumidores finais, ou seja, trata dos intermediários, e envolve decisões como a utilização ou não de grandes atacadistas ou, alternativamente, a construção de armazéns próprios.

Kotler (1998) explica que grande parte dos fabricantes trabalha com intermediários de marketing para colocar seus produtos no mercado. Essas

organizações que mantêm como principal função tornar um produto ou serviço disponível constituem o canal de marketing ou de distribuição.

Assim, o primeiro ponto a ser considerado na formulação do plano de distribuição é a necessidade ou não de intermediários. Em geral, eles são indispensáveis no caso de uma empresa que atue em um mercado geograficamente extenso, agindo como facilitadores da chegada dos produtos ou serviços aos clientes.

Longenecker et al (1997) apresentam quatro principais funções dos intermediários, a saber:

- a) **Fracionar:** os intermediários podem preparar as grandes quantidades produzidas de forma que clientes individuais possam adquirir apenas uma parte do todo.
- b) **Selecionar sortimentos:** tendo em vista a diversidade de necessidades dos clientes, os intermediários podem servir como facilitadores do processo de aquisição, pois podem unir vários bens em um único local.
- c) **Fornecer informações:** os intermediários, mais próximos ao público-alvo, podem repassar ao produtor importantes informações sobre, por exemplo, tamanho de mercado e nível de preços.
- d) **Transferir riscos:** quando se trata de negociantes intermediários, os quais adquirem o direito dos bens que distribuem, o risco do negócio é compartilhado entre o produtor e o intermediário.

Além dessas funções, cabe destacar que a escolha por intermediários em geral também é benéfica em relação do tempo de espera do cliente para receber os bens. Em geral, eles facilitam bastante a venda, pois normalmente os clientes dão preferência a canais que fazem entregas mais rápidas.

Ainda em relação aos canais de distribuição, é importante uma análise quanto à seleção de alternativas de canal. Segundo Kotler (1998), a escolha da melhor alternativa se dá através da consideração de três critérios: econômico, de controle e de adaptação.

Analisando-se o aspecto econômico, deve ser considerado o fato de que cada alternativa de canal trará como resultado um nível de vendas e um custo. Assim, a empresa deve avaliar, por exemplo, se a contratação de uma empresa de representação trará maiores resultados à empresa que, por exemplo, o mesmo investimento feito em distribuição direta.

Em relação ao aspecto controle, é preciso considerar que o controle é geralmente mais rígido em um canal direto de distribuição. Por intermédio de canais indiretos, os produtos podem não ser comercializados conforme desejado pelo produtor, principalmente pelo fato de que se trata de uma organização independente que procura maximizar seu próprio lucro.

O terceiro e último critério diz respeito à comum falta de agilidade dos canais de distribuição. Kotler (1998) explica que, diante de um mercado em constante mudança, é imprescindível que o fabricante opte por intermediários que mantenham o controle dos processos, mas que também apresentem alto poder de adaptação às exigências externas.

2.4.2 Decisões na área da produção

Definidas as políticas de vendas, é preciso que seja preparado um plano de produção, que servirá de base ao estabelecimento das exigências de fabricação ou de prestação de serviços. As quantidades exigidas pelo plano de vendas ajustado em função das políticas de produção devem indicar os volumes a serem fabricados

por produto e período (WELSCH, 1996). As decisões decorrentes do planejamento de produção compreendem, assim, o estabelecimento de políticas em relação ao investimento em mobilizado, aos níveis de produção desejáveis e níveis de estoques.

2.4.2.1 Aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica

A decisão de aumentar instalações, adquirir equipamentos, realizar reformas, melhoramentos ou outras substituições exige alto dispêndio de recursos, tanto de tempo quanto de dinheiro. Por essa razão, esse tipo de programa deve ser bem planejado, principalmente no quesito investimento e retorno.

A análise orçamentária referente a esse tipo de investimento inicia-se, conforme explica Gitman (2002), pela avaliação das alternativas de dispêndio de capital, determinando-se as entradas e saídas de caixa. Segundo o autor, o fluxo de caixa convencional pode incluir três componentes básicos: o investimento inicial, os fluxos de entrada de caixa operacionais e o fluxo de caixa residual.

O investimento inicial pode ser determinado reduzindo-se do custo do novo ativo instalado o resultado da venda do ativo velho, supondo-se, neste caso, que há uma substituição de bens. É importante considerar, incluindo-o no custo do novo ativo, os gastos de instalação, ou seja, os custos adicionais necessários para colocá-lo em operação.

Os benefícios esperados de um dispêndio de capital são chamados de fluxos de entrada de caixa operacionais. Seu cálculo é feito através da redução das despesas operacionais da receita advinda desse investimento. Nesse caso, a depreciação não deve ser considerada, pois não se trata de uma saída de caixa.

Por sua vez, o fluxo de caixa residual é resultante do encerramento e da liquidação de um projeto ao final de sua vida econômica (GITMAN, 2002). Ele geralmente é decorrente da venda de ativos. No caso de decisões de substituição de ativos imobilizados, essa análise de fluxo de caixa residual é feita determinando-se a diferença entre os fluxos de caixa o ativo novo e do ativo velho. As decisões de expansão também funcionam como uma espécie de substituição, nas quais todos os fluxos de caixa do ativo velho são zero.

Gitman (2002) apresenta três técnicas amplamente usadas para análise de investimento: período de *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Embora, principalmente as duas últimas, consideradas um tanto quanto sofisticadas e, por esse motivo, apenas suas definições básicas serão analisadas, elas auxiliam bastante na avaliação e escolha de alternativas de projetos.

2.4.2.1.1 Período de *payback*

Payback trata-se do período necessário para recuperar o investimento por meio dos fluxos de caixa gerados pelo projeto (WELSCH, 1996). Seu cálculo pode ser feito com base na seguinte fórmula:

$$\text{Período de payback em anos} = \frac{\text{Investimento líquido realizado}}{\text{Fluxo anual de caixa (ou redução de custos)}}$$

Segundo Gitman (2001), os critérios de tomada de decisão do tipo aceitar-rejeitar, usando-se o método de *payback*, são os seguintes:

- a) Se o período de *payback* for menor do que o período de *payback* máximo aceitável, aceitar o projeto.

b) Se o período de *payback* for maior do que o período de *payback* máximo aceitável, rejeitar o projeto.

Embora este método seja útil, ele possui algumas deficiências, como o fato de não considerar o valor do dinheiro no tempo ou de não distinguir entre alternativas com vidas úteis diferentes.

2.4.2.1.2 Valor presente líquido

Ao contrário do método *payback*, o valor presente líquido (VPL) considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo (custo de juros) e é encontrado ao se subtrair o investimento inicial de um projeto do valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa igual à do custo de capital da empresa. Assim, o valor presente de um fluxo de entrada de caixa esperado é calculado pela seguinte fórmula:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Em que:

P = valor presente

F = valor futuro no período "n"

i = taxa de juros

n = período

Como o valor presente líquido é obtido descontando-se o investimento inicial do valor presente dos fluxos de entrada de caixa, tem-se:

$$VPL = \text{Valor presente} - \text{Investimento inicial}$$

Os critérios para tomada de decisões do valor presente líquido são do tipo aceitar-rejeitar:

- . Se o VPL for maior do que R\$0,00, aceitar o projeto.
- . Se o VPL for menor do que R\$0,00, rejeitar o projeto.

2.4.2.1.3 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno (TIR) é a “taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto” (GITMAN, 2002). Em outras palavras, essa técnica calcula a taxa anual que a empresa vai obter se ela investir no projeto e receber os fluxos de entrada de caixa orçados, para, posteriormente, compará-la com as taxas pagas ao mercado pela empresa (custo de capital).

Matematicamente, a taxa interna de retorno é encontrada através da equação na qual o valor presente líquido é igual a R\$0,00, pois, explica Gitman (2002), o valor presente de fluxos de entrada de caixa se iguala ao investimento inicial.

A TIR também pode ser encontrada usando técnicas de tentativa e erro, cujos passos são distintos no caso de se tratar de uma anuidade ou de uma série mista de fluxos de entrada de caixa operacionais.

No caso de uma anuidade, primeiro é preciso calcular o *payback* para o projeto. Posteriormente, encontra-se, pelo período de vida do projeto, o fator de juros de valor presente mais próximo do *payback*. A taxa encontra-se em tabelas de fatores de juros de valor presente para uma anuidade, encontrada em vários livros de administração financeira. Vale esclarecer que essa taxa é a taxa interna de retorno até o 1% mais próximo.

Em se tratando de uma série mista, os passos para se calcular a taxa interna de retorno de um investimento são mais complexos. Primeiro, encontra-se o fluxo de entrada de caixa anual, dividindo-se a soma dos fluxos de entrada de caixa anuais pelo número de anos na vida do projeto. Depois, divide-se o investimento inicial pelo fluxo de entrada de caixa anual para chegar a uma "média do período de *payback*".

O resultado será uma aproximação bruta da TIR baseada na suposição de que a série mista de fluxos de entrada de caixa é uma anuidade. Essa aproximação da TIR deve ser ajustada comparando-se o padrão da média de fluxos de entrada de caixa anuais com a série mista de fluxos de entrada de caixa reais. No caso de as séries reais de fluxos de caixa parecerem ter fluxos de entrada mais altos nos anos iniciais do que a média da série, ajustar a TIR para cima; e vice-versa.

Finalmente, é preciso calcular o valor presente líquido do projeto de séries mistas usando a TIR ajustada, segundo a tabela Fatores de Juros de Valor Presente para \$1 descontado a Taxa e por Determinado Período, também encontrada em diversas bibliografias sobre o tema, tratando a TIR estimada como uma taxa de desconto. Se o VPL resultante for maior do que zero, deve-se aumentar subjetivamente a taxa de desconto e vice-versa. Por último, calcula-se o VPL usando a nova taxa de desconto e verifica-se, novamente, se o VPL resultante é maior ou menor que zero, aumentando ou diminuindo a taxa de desconto. Esse último processo deve ser repetido até o ponto em que as duas taxas de desconto consecutivas que levam o VPL a ser positivo e negativo, respectivamente, tenham sido encontradas. Qualquer uma dessas taxas que fizer com que o valor presente líquido fique mais perto de zero é a TIR até o 1% mais próximo (GITMAN, 2002).

Os critérios de tomada de decisões da TIR são os seguintes:

- . Se a TIR for maior do que o custo de capital, aceitar o projeto.

. Se a TIR for menor do que o custo de capital, rejeitar o projeto.

2.4.2.2 Escalonamento de produção

O planejamento de produção deve ser realizado segundo as definições de vendas feitas pela empresa e, segundo Welsch (1996), compreende o estabelecimento de políticas em relação aos níveis de produção desejáveis, utilização da capacidade de produção e níveis de estoques. A política de produção define, basicamente, o quanto de cada produto deve ser fabricado por período de tempo.

A importância do planejamento da produção decorre do fato de que grande parte dos custos totais de um produto é representada pelos custos de produção, que são: consumo de matérias-primas, mão-de-obra, custos decorrentes do uso de máquinas e instalações e custos indiretos (SANVICENTE; SANTOS, 1995). Além disso, os estoques exigem, em geral, grandes investimentos, incorrendo em custos de obtenção de capital e de oportunidade.

Outra análise importante, alertam Sanvicente e Santos (1995), dá-se sob o fato de que o planejamento da produção requer a conciliação de três aspectos antagônicos: o atendimento ao orçamento de vendas, a minimização dos custos de produção e a minimização dos investimentos em estoques. Como cada uma dessas áreas mantém objetivos distintos, é preciso encontrar um ponto entre os extremos, avaliando as necessidades de cada uma delas e relacionando-as entre si.

Diante desses aspectos, a empresa pode optar por uma entre três alternativas de produção: constante, ao nível das vendas ou por ciclos.

2.4.2.2.1 Produção constante

De acordo com esta alternativa, a produção se manteria constante durante todo o exercício, ficando os estoques responsáveis pelo atendimento dos excessos ou faltas de produção em relação às vendas (SANVICENTE; SANTOS, 1995).

A principal vantagem da produção constante advém do fato de a estabilidade resultante propiciar uma maior produtividade em função da baixa rotatividade da mão-de-obra. Além disso, essa alternativa, se comparada às demais, exige menor capacidade produtiva, pois o volume de produção dos períodos de aumento de vendas é distribuído entre os demais. Outra vantagem é em relação ao estoque de matérias-primas, que pode ser reduzido justamente pela alta previsibilidade da produção (SANVICENTE; SANTOS, 1995).

Entretanto, a empresa que optar pela produção constante deve estar ciente de que ela exigirá, em contrapartida, maior investimento em estoque de produtos acabados, resultando em despesas vultosas com seguro e armazenagem, maiores riscos de obsolescência e, conseqüentemente, maiores investimentos.

2.4.2.2.2 Produção ao nível das vendas

Segundo este método, os estoques são mantidos ao seu nível mínimo e a produção mensal varia em função das vendas. Seus benefícios e inconvenientes estão relacionados, justamente, ao baixo investimento em estoques: menores custos com estocagem contrapõem-se com o risco de não atendimento das vendas. Como consequência, uma maior capacidade produtiva é exigida a fim de suprir eventuais vendas superiores às previstas e o nível de emprego de mão-de-obra apresenta fortes oscilações.

2.4.2.2.3 Produção por ciclos

Na produção por ciclos, há uma fabricação contínua de toda a quantidade anual necessária de determinado produto, durante certo período de tempo. Seu uso é indicado às empresas que fabricam produtos com alto custo de substituição de equipamentos na produção. As vantagens desse método decorrem, segundo Sanvicente e Santos (1995), da redução dos custos de ajustamento de máquinas e equipamentos. Entretanto, a aplicação da produção por ciclos exige formação de estoques vultosos, o que incorre em custos de manutenção, obsolescência e de capital investido.

2.4.2.2.4 Lote econômico de fabricação

Ainda em relação às alternativas de programação da produção, há o modelo do lote econômico de fabricação (LEF), muito semelhante ao lote econômico de compra (LEC), apresentado a seguir, no item referente à política de estoques. Segundo Martins e Campos Alt (2000, p.176), "as diferenças são que na dedução do LEC foi assumida a hipótese de que todo o lote é entregue de uma só vez e instantaneamente, isto é, nada é consumido enquanto o lote está sendo entregue".

O cálculo do lote econômico de fabricação pode ser escrito da seguinte forma:

$$LEF = \sqrt{\frac{2 \times C_p \times D}{(C_a + i \times P) \times (1 - D/V)}}$$

Em que:

V = velocidade com que a peça é fabricada

D = demanda

i = custo de capital imobilizado em estoque

C_p = custo de preparação (custos de emissão das ordens de fabricação mais custos de preparação das máquinas)

C_a = custo de armazenagem por unidade

P = preço de fabricação do item

A utilização do LEF é justificada quando a empresa produz mais de um bem e sua capacidade de fabricação seja maior que a demanda. Assim, é calculada a quantidade de produtos a serem feitos de cada vez, evitando-se o acúmulo em estoques.

2.4.3 Política de compras

A gestão da aquisição, também conhecida como suprimentos ou compras, assume um papel verdadeiramente importante na empresa em função do volume de recursos nela envolvidos. Segundo Martins e Campos Alt (2000), a média do valor total gasto nas compras de insumos para produção varia de 50 a 80% do total das receitas brutas. Assim, pequenos descontos concedidos pelos fornecedores têm grande repercussão no lucro, do mesmo modo que uma entrega eficiente dos bens facilita o processo produtivo e evita interrupções.

2.4.3.1 Termos de crédito

Quando a empresa compra algum material, recebendo-o em troca de uma promessa de pagamento, o que ocorre é, na verdade, uma concessão de financiamento de curto prazo (GITMAN, 2001). O comprador, ao aceitar a

mercadoria, concorda com o valor a ser pago ao vendedor e com os demais termos de crédito definidos entre as partes, tais como: período de crédito, desconto financeiro, período de desconto financeiro e início do período de crédito.

Segundo Gitman (2001), o período de crédito refere-se à quantidade de dias até que o pagamento completo seja exigido. Ele está intimamente ligado ao segundo item, o desconto financeiro, cuja relação dá-se, na maioria das vezes, da seguinte forma: quanto maior o período de crédito, menor o desconto; e vice-versa. A decisão da empresa de optar por um maior desconto ou por um prazo mais prolongado de pagamento deve considerar a previsão de entradas e saídas de fundos, bem como a taxa de juros oferecida pelo mercado a financiamentos de curto prazo.

O início do período de crédito é a data em que se inicia a contagem do prazo de crédito. Segundo Gitman (2001), a data da fatura é uma das designações mais comuns para o início do período de crédito. O último termo de crédito refere-se ao período de desconto financeiro, ou seja, ao número de dias após o início do período de crédito durante o qual o desconto financeiro é disponível (GITMAN, 2001). O benefício de se efetuar o pagamento em um intervalo de tempo mais curto que o determinado também deve ser contabilizado pesando-se o fluxo de caixa da empresa.

2.4.3.2 Nível de estoques

A definição do nível de estoques está diretamente relacionada ao fato da empresa investir seus recursos financeiros em itens que apresentam baixa liquidez, principalmente se comparados ao caixa e aos valores a receber (ZDANOWICZ, 2002, p.206). Por outro lado, ela também se relaciona com o nível de produção e o volume de vendas, tendo-se em vista que

os estoques podem contribuir para minimizar os efeitos de erros de planejamento e oscilações inesperadas de oferta e procura, bem como para ajudar a isolar ou diminuir a interdependência de todas as partes da organização (SANVICENTE; SANTOS, 1997, p.129).

Assim, o correto dimensionamento dos níveis de estoque é um aspecto muito importante à manutenção do capital de giro da empresa e à flexibilidade operacional organizacional. Esses dois fatores, conflitantes entre si, representam o problema geral da administração de estoques, que se resume em buscar um nível ideal entre os dois extremos: “um nível reduzido de estoques pode acarretar graves problemas à produção; por outro lado, se este nível for elevado pode ocasionar problemas financeiros” (ZDANOWICZ, 2002, p.208).

Segundo Gitman (2002, p.536), “uma das ferramentas sofisticadas mais comumente usadas para se determinar a quantidade otimizada de pedido para um item de estoque é o modelo do lote econômico de compra (LEC)”. O cálculo do LEC considera os vários custos operacionais e financeiros oriundos da manutenção de estoques e determina a quantidade de pedidos que minimiza o investimento total necessário nesse ativo.

Os custos associados ao estoque são divididos por Gitman (2002) em três grandes grupos, a saber:

- a) **Custos de pedido:** são os custos permanentes do escritório de fazer e receber pedidos.
- b) **Custos de manutenção:** incluem os custos variáveis oriundos de se manter um item no estoque por um período de tempo específico. Exemplos de custos de manutenção são os valores gastos com armazenagem, seguro, deterioração e obsolescência e o custo de oportunidade.
- c) **Custo total:** trata-se da soma dos custos de pedido e de manutenção.

O lote econômico de compra de um item do estoque pode ser calculado por meio da seguinte fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Em que:

S = demanda em unidades por período

O = custo de pedido por pedido

C = custo de manutenção por unidade por período

Martins e Campos Alt (2000) fazem algumas críticas em relação ao lote econômico de compras, explicando que o relacionamento entre o pessoal de compras da empresa e os fornecedores dá-se mais em função das parcerias estabelecidas e do que em função de eventuais vantagens de compras em lotes econômicos. O autor também comenta que a tendência das empresas é fabricar apenas o necessário para o uso imediato, melhorando seus esquemas de distribuição, justamente para reduzir estoques.

Outro argumento usado por Martins e Campos Alt (2000) é que o LEC pressupõe demanda constante durante o intervalo de tempo em questão. De qualquer forma, explica Gitman (2002), o cálculo do lote econômico de compras fornece melhores subsídios aos tomares de decisão que as observações subjetivas.

Outra técnica utilizada para controle de estoques é a determinação do estoque mínimo necessário para que uma possível interrupção do processo produtivo ou de vendas seja evitada:

$$EM = C \times APE + PE \times AC + AE \times AC$$

Em que:

EM = estoque mínimo

C = consumo

APE = atraso no prazo de entrega

PE = prazo de entrega

AC = aumento do consumo

AE = atraso na entrega

Através desses dois cálculos, é possível chegar a um outro valor, o estoque máximo que é igual à soma do estoque mínimo e do lote econômico de suprimentos. Assim, afirma Zdanowicz (2002, p.210), “em condições anormais de equilíbrio entre o suprimento e o consumo, o estoque oscilará entre os valores máximo e mínimo”.

2.4.3.3 Decisão de fazer ou comprar

Muitas empresas têm a opção de fazer ou comprar determinados componentes para os produtos que fabricam, levando-as a decidir, por exemplo, pela flexibilidade da fabricação própria ou pela especialização da compra de terceiros. Outra dúvida comumente enfrentada pelas empresas é sobre a terceirização ou não da prestação de serviços que não são o negócio principal da empresa, como limpeza, manutenção e até compras (MARTINS; CAMPOS ALT, 2000).

Para Martins e Campos Alt (2000), essas questões devem ser analisadas com muito cuidado, com base em estudos dos aspectos ligados à estratégia global da empresa, além das vantagens e desvantagens de cada alternativa.

2.4.3.3.1 Estratégia de verticalização

Martins e Campos Alt (2000) chamam de verticalização a estratégia da empresa de produzir internamente todos os componentes do produto ou serviço oferecido, ou pelo menos o que for possível. A principal característica da verticalização, conforme citado anteriormente, é a independência de terceiros. Isso se deve ao fato de que, nesse caso, a empresa pode alterar suas políticas, prazos e padrão de qualidade quando lhe convir, além de poder priorizar um produto em detrimento de outro que, naquele momento, considera menos importante. Outro benefício advém da retenção do lucro que seria repassado aos fornecedores e também da tecnologia, a qual não estaria disponível aos concorrentes (MARTINS; CAMPOS ALT, 2000).

As desvantagens desse tipo de estratégia decorrem do maior investimento em instalações e equipamentos e da perda de foco no negócio central da empresa.

2.4.3.3.2 Estratégia de horizontalização

A horizontalização é a estratégia que prevê a compra de terceiros o máximo possível de itens que compõem o produto final ou os serviços de que a empresa necessita (MARTINS; CAMPOS ALT, 2000). A principal vantagem desse tipo de estratégia é a redução de custos e riscos oriundos de investimentos em imobilizados. Além disso, a empresa pode concentrar-se apenas no seu nicho, o que possibilita o investimento em instalações mais especializadas e maior eficiência (LONGENECKER et al, 1997).

Outro benefício da horizontalização é a compra condicionada à necessidade da empresa, permitindo-a comprar, em um mês com maior demanda, grande quantidade, e reduzir seus pedidos nos períodos de baixa procura. A especialização e, conseqüentemente, a melhor qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores, também devem ser consideradas nesse tipo de estratégia.

Como desvantagem, Martins e Campos Alt (2000) apresentam a possível perda do controle tecnológico e do lucro decorrente do serviço ou fabricação, que é repassado ao fornecedor.

2.4.4 Política de pessoal

As organizações, para alcançarem seus objetivos, necessitam de pessoas qualificadas que realizem as atividades inerentes ao negócio. A definição de parâmetros para a tomada de decisão relacionadas à gerência dessas pessoas cabe à política de pessoal.

Decisões desse cunho quase sempre incorrem em mudanças em toda a empresa e, por este motivo, precisam ser previamente analisadas e mensuradas. Por exemplo, questões relacionadas à produtividade e ao conhecimento organizacional estão diretamente ligadas às decisões de recursos humanos, ao ponto que são conseqüências de todo um programa de administração e planejamento de pessoas.

Assim, muito embora há inúmeras decisões relacionadas à área de recursos humanos, a decisão de admitir ou demitir profissionais e a de decidir por seus níveis salariais estão entre as que mais diretamente influenciam o fluxo de caixa da empresa e, por isso, serão aqui tratadas com maior destaque.

2.4.4.1 Admissões e demissões

A admissão de pessoas na organização pode ser considerada o início do fluxo de decisões relacionadas à área de recursos humanos. Nessa etapa, explicam Kelly e Kelly (1995, p.175), “é preciso estabelecer parâmetros relacionados com o perfil dos cargos e sua remuneração”, pois “contratar a pessoa certa para a organização é crucial para reduzir uma rotatividade desnecessária e garantir que o trabalho seja bem-feito e ao custo certo”.

A decisão de admitir um novo funcionário ou mesmo um grupo de pessoas pode ser consequência de dois acontecimentos: substituição de pessoal ou necessidade de ampliação da estrutura de recursos humanos da empresa.

No primeiro caso, quando se tratar de alguém que se manteve por pouco tempo na empresa, há pouca variação de nível salarial e gastos relativamente insignificantes de recrutamento, seleção, admissão e demissão. Por outro lado, no caso de substituição de um funcionário com maior permanência na empresa, os custos relacionados ao desligamento são ampliados consideravelmente.

Quando a empresa percebe a necessidade de ampliação de sua capacidade produtiva ou mesmo gerencial, a contratação de novos profissionais deve ser analisada considerando-se o real retorno esperado dessa decisão. Para tanto, custos fixos e variáveis devem ser contrapostos com o aumento da produção decorrente ou da melhoria dos processos almejados.

É importante deixar claro que há inúmeros outros fatores, com consequências inclusive financeiras, a serem considerados tanto na admissão quanto na demissão de profissionais. O desligamento de pessoas pode significar, por exemplo, perda de conhecimento, de capital intelectual e de domínio dos processos, além de perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Enfim, decisões desse cunho

devem ser tomadas com base em uma criteriosa análise de custos e benefícios, não apenas monetários, mas também relacionados a aspectos que não podem ser contabilizados.

2.4.4.2 Política salarial

A administração de cargos e salários engloba a definição da relação dos cargos existentes na empresa e seu agrupamento em níveis, dos fatores utilizados nas avaliações de desempenho e das faixas salariais de cada nível (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Ao definir sua política salarial, a empresa precisa considerar sua realidade e ponderá-la de forma a obter uma coerência com os valores oferecidos pelo mercado.

Lacombe e Heilborn (2003) explicam que o salário de cada trabalhador é, além de um meio para poder satisfazer suas necessidades, o reconhecimento de seu mérito profissional pela empresa. Kelly e Kelly (1995, p.176) corroboram essa idéia ao afirmar que "as decisões concernentes à remuneração afetam a qualidade do trabalho, o custo do trabalho, o moral do empregado e a noção de equidade que prevalece na organização".

Assim, a ocorrência de uma pequena diferença de salário no mesmo nível funcional pode trazer desentendimentos e baixa da auto-estima do funcionário que recebe menos. Ainda que existam razões para essas discrepâncias, é importante que fiquem bem claras a todos, de forma a não causar ressentimentos e promover o equilíbrio interno.

Outro fator a ser considerado na definição das remunerações são os salários praticados no mercado. A coerência externa é fundamental, pois, se a empresa pagar abaixo do mercado, perderá os melhores profissionais, baixando a produtividade e, conseqüentemente, a qualidade de seus produtos; e, por outro lado, se pagar acima, o custo de produção pode subir além do desejado, eliminando as margens de lucro mesmo com produtividade alta.

Além do salário, as empresas podem conceder benefícios, monetários ou não, aos seus funcionários. Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.276), “remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (...) e benefícios financeiros”.

Dentre os benefícios mais comuns, estão assistência médica e odontológica, previdência privada, clube recreativo, transporte, alimentação, creche e cursos em geral. Todos esses representam, de uma forma ou de outra, saída de caixa à empresa e precisam ser contabilizados quando da definição das políticas salariais.

2.4.4.3 Remuneração variável

Amplamente usada já há algum tempo em vários países, a remuneração variável está se tornando a cada dia mais comum nas empresas brasileiras. Ela funciona como um benefício extra ao salário base e pode fazer parte de uma estratégia voltada à motivação dos participantes.

Dentre as diversas razões para a implantação de um programa desse tipo, destaca-se, segundo Becker e Ruas (1997), a busca de uma relação mais

harmônica entre empresa e trabalhadores, por meio da definição de novos desafios à atividade produtiva. Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.56) complementam:

a remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados como também é conhecida, é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização.

Há várias formas de se praticar esse tipo de remuneração, como a participação acionária, a participação nos lucros ou a participação nos resultados. O primeiro tipo tem por base a distribuição de ações da empresa como recompensa ao alcance de determinadas metas. A principal vantagem da participação acionária é que os empregados passam a se sentir proprietários da empresa, focando uma relação de longo prazo com ela.

Os planos de participação nos resultados funcionam de forma parecida com a participação acionária, pois prevêm uma retribuição, em dinheiro ao invés de ações, àqueles que atingirem metas preestabelecidas (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996). Por sua vez, os planos de participação nos lucros têm por base a distribuição de uma parte do lucro organizacional aos seus funcionários, sem que haja uma ligação com o alcance de metas pessoais ou grupais. Neste caso, desde que a empresa apresente resultado positivo no final do exercício, é acrescido um total anual ou semestralmente no salário dos participantes.

Ainda que o objetivo desses benefícios seja um aumento dos interesses dos funcionários no negócio da empresa, não é raro o caso em que eles surtam efeito apenas nos primeiros anos de implantação ou, ainda mais comum, apenas nos dias que antecedem o recebimento do benefício.

Portanto, para que um programa desse tipo obtenha êxito, é fundamental que haja um comprometimento de todos os funcionários, envolvendo-os não somente no

cumprimento das metas propostas como também na concepção do programa. Além disso, é preciso que todas as regras sejam formalizadas e divulgadas a todos os participantes, de forma que todos compreendam exatamente do que se trata do programa e quais seus objetivos (BECKER; RUAS, 1997).

De qualquer forma, é preciso que a empresa quantifique o retorno do investimento nos programas de participação acionária, nos lucros ou resultados e defina previamente quais as metas precisarão ser alcançadas e quanto do lucro será destinado à distribuição entre os participantes.

2.5 Demonstrações financeiras

As demonstrações contábeis gerenciais, ou simplesmente financeiras, funcionam para os administradores como uma fonte orientadora das condições da empresa, bem como fornecem uma série de informações indispensáveis ao planejamento e mensuração dos resultados. Por isso, elas podem ser consideradas mecanismos de controle: avaliam o desempenho de toda a empresa e, conseqüentemente, de seus gestores (ATKINSON et al, 2000).

Muitas informações necessárias, inclusive, às decisões supracitadas são encontradas nos demonstrativos. Assim, pode-se dizer que, além de servirem como alicerce do gerenciamento financeiro de uma empresa, também funcionam como importante fonte de dados à tomada de decisão de toda a empresa.

Ross et al (1998, p.38) comenta que "as demonstrações financeiras representam freqüentemente uma fonte básica de informações para a tomada de decisões financeiras". Silva et al (2002) corrobora essa afirmação, dizendo que as

decisões referentes a investimento, redução de custos, modificação de uma linha de produtos, ou prática de outros atos gerenciais devem se basear em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de se pôr em risco o patrimônio da empresa.

Seguem os principais demonstrativos financeiros: balanço patrimonial, demonstrativo do resultado do exercício e fluxo de caixa.

2.5.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é um demonstrativo estático, pois expõe a situação da empresa em uma data fixa. Ele é “uma das principais peças da análise financeira, pois procura retratar as aplicações existentes em uma empresa em determinado momento, bem como as fontes de financiamentos que deram origem a tais aplicações” (LEITE, 1989, p.17). É para o balanço que “é canalizado todo o resultado das operações da empresa e das transações que terão realização futura” (PADOVEZE, 1994, p.52).

Nesse demonstrativo, são confrontados os ativos e os passivos da empresa. Nele também é apresentado o capital disponibilizado ou a integralizar pelos sócios.

O balanço é um retrato instantâneo da empresa. É um modo conveniente de organizar e sintetizar o que uma empresa possui (seus ativos), o que uma empresa deve (suas exigibilidades), e a diferença entre eles (o patrimônio líquido da empresa), num dado momento construído (ROSS et al, 1998, p.38).

O Balanço Patrimonial tem uma forma de apresentação que facilita a leitura e a interpretação do que nele é demonstrado. Segundo a apresentação clássica do balanço, ele é dividido em duas partes: o lado esquerdo, no qual ficam os bens e os direitos da empresa; e o lado direito, com as exigibilidades e o patrimônio líquido.

2.5.1.1 Ativos

Os ativos são os bens e direitos da empresa. Eles são classificados como circulantes e permanentes. “Ativo permanente é aquele que tem duração relativamente longa” (ROSS et al, 1998, p.38), como uma máquina e um computador (tangíveis) ou uma marca (intangível). Já o ativo circulante tem duração de, no máximo, um ano. “Isto quer dizer que esse ativo se transformará em dinheiro dentro de 12 meses”. (ROSS et al, 1998, p.38-39).

A ordenação dos itens que compõem o ativo é a liquidez dos mesmos, que pode ser descrita como “a velocidade e a facilidade com a qual um ativo poder ser convertido em dinheiro” (ROSS et al, 1998, p.40). Desde que reduzido o preço, todo ativo pode ser convertido em dinheiro. A idéia de um ativo líquido, então, é que ele possa ser vendido rapidamente sem perda significativa de valor.

Assim, os ativos circulantes, que possuem maior liquidez, são ordenados primeiramente no balanço e, dentro deles, são apresentadas as contas como o caixa e bancos (mais líquidos) antes dos estoques (menos líquidos). Já os ativos permanentes, geralmente com baixa liquidez, são os últimos a serem apresentados no balanço.

2.5.1.2 Passivos

Os passivos são as obrigações da empresa e financiaram as aplicações demonstradas no ativo (LEITE, 1989). “As exigibilidades da empresa são a primeira coisa apresentada no lado direito do balanço” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 1998, p.39). Elas são classificadas como circulantes ou de longo prazo. Os passivos circulantes têm duração máxima de um ano e são apresentadas antes das

obrigações de longo prazo, que são as dívidas que não vencem em menos de 12 meses. A ordem para listagem é definida pela exigibilidade das fontes financiadoras.

2.5.1.3 Patrimônio Líquido

O patrimônio líquido é a diferença entre o valor do ativo e do passivo da empresa. Também chamado de capital dos acionistas ou capital próprio, “esse setor do balanço visa refletir o fato de que, se a empresa fosse vender todos os seus ativos e usasse o dinheiro para liquidar todas as suas dívidas, então qualquer resíduo pertenceria aos acionistas” (ROSS et al, 1998, p.39).

No caso de empresa não manter escrituração contábil, ou de esta não representar a realidade organizacional, ou ainda em se tratando de uma empresa nova, a alternativa é a preparação de um Balanço de Abertura. “O Balanço de Abertura consiste na realização de um inventário físico e documental que permita identificar os bens, os direitos e as obrigações da empresa em determinado momento” (SILVA et al, 2002, p.27).

O Balanço de Abertura trata-se, então, de um Balanço Patrimonial inicial, no qual são apresentadas informações acerca do patrimônio da empresa. No ativo, são descritos os bens e direitos da empresa; no passivo, estão agrupadas as obrigações. Assim como no Balanço Patrimonial, os valores do ativo e do passivo devem ser iguais. Para tanto, o valor do capital deve ser considerado de forma conjunta com o passivo.

Se o ativo comparado com o passivo acrescido do capital estiver maior, a diferença deverá ser denominada ‘Lucros Acumulados’. Se o ativo comparado com o passivo acrescido do capital estiver menor, a diferença deverá figurar como ‘Prejuízos Acumulados’, como redutora do capital (SILVA, et al, 2002, p.27).

Segundo Silva (2002), após o registro de todos os elementos inventariados, a empresa terá condições de iniciar sua escrituração normal.

2.5.2 Demonstrativo de resultado do exercício

No demonstrativo de resultado do exercício (DRE) são apresentados os custos, as despesas e as receitas de um determinado período. Segundo Sanvicente (1997, p.166), trata-se é "um relatório em que a empresa indica os resultados das suas atividades num período especificado".

Portanto, segundo o autor, os dados apresentados na demonstração de resultado são valores acumulados entre duas datas. "Se você considerar o balanço como um instantâneo, então deverá considerar a demonstração de resultado como uma fita de vídeo que abrange o período entre uma foto 'antes' e outra 'depois'" (ROSS et al, 1998, p.42). A análise desses dados permite à empresa conhecer o resultado desse período: o lucro ou o prejuízo.

A apresentação da demonstração de resultado é feita de forma que as receitas operacionais e suas deduções sejam os primeiros dados mostrados. Depois vêm as despesas com vendas, administrativas e de financiamento, que constituem as despesas operacionais. O último item é o lucro líquido, resultado da diferença entre as receitas e as despesas operacionais.

As receitas e despesas apresentadas no demonstrativo de resultado não são, necessariamente, as entradas e saídas de caixa. Isso acontece devido ao fato de que nem sempre a empresa recebe o dinheiro no mesmo período de apuração que vende. Também é comum comprar algum bem para posterior pagamento.

2.5.3 Fluxo de caixa

No fluxo de caixa estão dispostas informações sobre o dinheiro recebido ou com previsão de entrada e o que saiu ou sairá da empresa. Portanto, fluxo de caixa pode ser considerado “o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período” (ZDANOWICZ, 2002, p.23).

Ele é uma das ferramentas financeiras mais importantes, pois auxilia, dentre outras coisas, a tomada de decisão sobre quando e quanto gastar, por meio de estimativas de entrada e saída de valores. “Quando uma empresa pretende honrar uma obrigação com terceiros, ela precisa saber se na data do vencimento terá o dinheiro disponível para saldar o compromisso” (ZDANOWICZ, 2002, p.37). Nesse caso, completa o autor, a preocupação relaciona-se às disponibilidades da empresa, ou seja, seus saldos de caixa, bancos e aplicações financeiras.

Além disso, segundo Zdanowicz (2002), o fluxo de caixa permite que o administrador diagnostique as futuras necessidades de captação de empréstimos ou aplicação de excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa. Segundo Zdanowicz (2002), as seguintes informações ou estimativas são indispensáveis à elaboração do fluxo de caixa:

- a) Projeção das vendas, incluindo as proporções de vendas à vista e a prazo.
- b) Estimativa das compras e das condições oferecidas pelos fornecedores.
- c) Levantamento dos créditos a receber.
- d) Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

3 METODOLOGIA

Delineados os objetivos a serem alcançados e apresentadas as noções para embasamento do trabalho, faz-se necessária a definição dos procedimentos específicos para a coleta e análise dos dados a serem obtidos, os quais, por sua vez, estão atrelados ao tipo de pesquisa a ser realizada. Segundo Roesch (1999), definir a metodologia significa escolher como se pretende investigar a realidade. Dessa forma, pode-se dizer que a metodologia visa à definição de todos os caminhos a serem percorridos para o alcance dos objetivos específicos do trabalho.

Vergara (1997, p.45) também esclarece que é por intermédio da metodologia que "o investigador tem a possibilidade de informar ao leitor sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica".

Em termos metodológicos, este trabalho é qualificado a partir da análise detalhada de cada uma das abordagens de classificação adotadas por Roesch (1999): delineamento da pesquisa, definição da área de estudo, coleta de dados e análise de dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento, segundo Kerlinger (1979, p.94), pode ser definido como "o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a permitir a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa". Entretanto, para Roesch (1999), não há um método mais apropriado para cada tipo de pesquisa. O que se deve buscar é uma coerência com os objetivos do estudo e outras limitações práticas de tempo,

custo e disponibilidade dos dados. A pesquisa pode, dessa forma, combinar o uso de mais de um método (ROESCH, 1999).

Vergara (1997, p.44) apresenta várias taxionomias de tipos de pesquisa, utilizadas de acordo com os critérios escolhidos pelos autores. A autora propõe dois critérios básicos de classificação: quanto aos fins e quanto aos meios.

Neste trabalho, assim como sugerido por Roesch, ocorre a combinação de mais de um método para a classificação quanto aos fins. A fase inicial da pesquisa caracteriza-se pela busca de maiores informações sobre o tema abordado, o que lhe permite atribuir um caráter exploratório. Tripodi *et al* (1981, p.65), confirma, ao concluir que:

Estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente a fim de proporcionar uma pesquisa futura mais precisa.

Passada a fase inicial, a pesquisa assume um caráter descritivo, uma vez que, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, neste caso a micro e pequena empresa, podendo estabelecer correlações entre suas variáveis. Não tem, entretanto, o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, servindo apenas de base para tal explicação (VERGARA, 1997).

Em relação aos meios também há uma combinação de mais de um método, sendo que em sua fase inicial comporta-se como uma pesquisa bibliográfica. Nesta etapa, são utilizadas fontes secundárias de pesquisa, principalmente livros e pesquisas, já tornadas públicas em relação ao tema de estudo (LAKATOS; MARCONI, 1990).

Na etapa seguinte à fundamentação teórica, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. A escolha dessa metodologia é amparada, principalmente, pela

oportunidade de analisar de forma mais aprofundada o fenômeno, considerando-se que a autora mantém um cargo administrativo na empresa e, portanto, conhece suas especificidades. Vale ressaltar, ainda, que a pesquisa também se utiliza de uma análise documental da organização estudada para o levantamento dos dados necessários.

Segundo Yin (*apud* Roesch, 1999), um estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. E, a partir disso, é possível encontrar uma grande quantidade de informações acerca do problema estudado, sem a necessidade de se criar um ambiente artificial ou controlado, como ocorre em um experimento. Além disso, o estudo de caso permite o estudo dos processos à medida que eles se desenrolam nas organizações.

Vergara (1997) complementa, enfim, a classificação das pesquisas dividindo-as em dois grandes grupos: quantitativas e qualitativas. Entende-se por pesquisa qualitativa aquela que “identifica a presença ou ausência de algo” utilizando-se, como instrumentos de coleta de dados, “perguntas abertas (quando em questionários), entrevistas em grupos, entrevistas individuais em profundidade e testes projetivos” (VERGARA, 1997, p. 46).

A partir destas definições, pode-se dizer, este trabalho como um todo, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que, não pretende levantar fatos e medir a frequência de certos padrões.

3.2 Definição do Objeto de Estudo

O objeto desse estudo consiste numa pequena empresa do setor de prestação de serviços que atua no município de Florianópolis. A Natatorium Academia trata-se de uma academia desportiva, na qual a pesquisadora estagia. A escolha foi feita em função da possibilidade de aplicação dos métodos propostos pelo estudo à empresa, como forma de experimentação, e pelo fácil acesso aos dados financeiros.

A organização supracitada serviu, portanto, como apoio ao presente estudo, pois viabilizou a comprovação da implementação da proposta aqui sugerida. Entretanto, cabe destacar, o trabalho apresenta duas propostas: uma de cunho geral, podendo ser estendida, realizados os devidos ajustes, às micro e pequenas empresas como um todo; e outra específica e exclusiva à Natatorium.

3.3 Coleta de Dados

Os dados, de modo geral, foram obtidos por intermédio da pesquisa bibliográfica do tema, da observação participativa e da pesquisa-ação.

Segundo Roesch (1999), há duas categorias de dados a serem pesquisados: os dados primários e secundários. Para elaboração deste trabalho, foram levantados tanto dados primários, por meio da observação participante e da pesquisa-ação, quanto dados secundários, através de análise documental de demonstrativos financeiros.

Segundo Chizzotti (2001, p. 90), "a observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para

recolher ações do atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista”. Entretanto, o estudo não se limitou à observação participante, mas pode ser também caracterizado como uma pesquisa-ação, conceituada da seguinte forma por Thiollent (1992, p.14):

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Assim, além da autora estabelecer relações comunicativas com as pessoas ou grupos da empresa investigada, característica da observação participativa, ela agiu sobre a problemática do estudo, desempenhando um papel ativo na aplicação, ao longo do período de desenvolvimento do trabalho, das propostas sugeridas.

3.4 Análise de Dados

Gil (1988) alerta que, nesta etapa do trabalho, é importante que não se generalize às conclusões do estudo, mas as apresente em termos de probabilidade. Ele também adverte sobre a necessidade de o autor utilizar uma base teórica que o auxilie na análise dos dados.

Assim, neste trabalho, as anotações realizadas no diário de campo, advindas de observação participante e da pesquisa-ação, foram analisadas sob a ótica do referencial teórico da pesquisa, visando o atendimento de seus objetivos específicos. Os dados foram ordenados e organizados de forma padronizada e a interpretação dos mesmos envolveu a atribuição de significados, procurando por relacionamentos e fluxos de causa e efeito.

3. 5 Limitações da pesquisa

Embora se tenha buscado alcançar o maior rigor possível quanto à metodologia empregada, assim como nas análises e propostas desenvolvidas, convém salientar algumas limitações da presente pesquisa.

Em função de a pesquisa utilizar o método de estudo de caso, o qual se caracteriza por restringir-se à situação específica da organização analisada, as conclusões aqui expostas não podem ser generalizadas às demais micro e pequenas empresas. Ainda em relação ao estudo de caso, em função de a empresa não manter seus dados financeiros organizados desde sua fundação, apenas os números referentes aos anos de 2004 e 2005 foram considerados nas previsões para o ano de 2006.

Quanto às fontes secundárias de dados, constituídas principalmente de livros e artigos que dispõem sobre gestão financeira em médias e grandes empresas, foram realizados, pela autora, alguns ajustes das análises e demonstrativos, transpostos à realidade da MPE.

Contudo, o rigor metodológico adotado no desenvolvimento desta pesquisa corrobora a validade de sua realização.

4 PROPOSTA GERAL: ANÁLISE FINANCEIRA À TOMADA DE DECISÃO

Este capítulo trata-se de uma proposta geral de análise financeira às micro e pequenas empresas, considerando todos os processos de uma organização manufatureira. Nela faz-se referência às análises e mapas financeiros necessários à tomada de decisão em cada área da empresa, desenvolvidos pela autora com base na estrutura de decisões composta pelas áreas de vendas, produção, compras de recursos humanos, proposta por Zdanowicz (2002).

O objetivo da proposta geral é apresentar uma base de técnicas e informações que ajudarão os gestores de micro e pequenas empresas na análise de alternativas, reduzindo, dessa forma, a margem de erro de suas decisões.

Em função de os demonstrativos financeiros já terem sido apresentados na fundamentação teórica deste trabalho, e porque eles fazem parte de um padrão contábil aplicável, não estão aqui dispostos. São, entretanto, aplicados no estudo de caso apresentado no próximo capítulo, que se trata da aplicação desta proposta em uma empresa de pequeno porte.

Apresenta-se, a seguir, a proposta geral dividida por áreas.

4.1 Política de vendas

Na política de vendas, deve ser definido o nível de atividade futura da empresa, que servirá de base para a determinação das demais políticas organizacionais. Para tanto, é necessário que certas variáveis sejam consideradas, tais como o preço do produto, as condições de pagamento, o investimento em promoção, a introdução de novos produtos e os canais de distribuição.

4.1.1 Política de preços

Kotler (1993) aponta três abordagens gerais de definição de preços: método baseado em custo, método baseado no consumidor e método baseado na concorrência. É proposta, neste trabalho, a utilização da análise de custos e uma posterior comparação com o mercado concorrente. Para tanto, calculam-se os custos diretos de cada produto e os custos indiretos totais, obtendo-se o preço mínimo de venda. Depois, esse valor deve ser comparado ao mercado, de forma a se chegar a um patamar adequado à estratégia da empresa em relação aos seus concorrentes.

O método baseado em custo é analisado segundo a abordagem por absorção, segundo a qual, a empresa deve alocar ao preço final do produto seus custos diretos e indiretos. Os custos indiretos, não ligados à elaboração do produto em questão, são distribuídos através de um processo de rateio, que utiliza diversos critérios.

Para ajudar na exemplificação, é realizada a análise de dois produtos diferentes, aqui chamados de Produto X e Produto Y. Seguem as etapas detalhadas da proposta do processo de definição de preços:

a) *Identificação e rateio por produto dos custos indiretos segundo de critérios pré-definidos.*

Tabela 2: Custos indiretos da empresa

Contas	Total empresa	Critérios de rateio	Produto X	Produto Y
Água				
Contabilidade		Nº funcionários		
Despesas bancárias e crédito		Receita		
Energia elétrica		Utilização X potência		
Imposto, taxas e contribuições		Receita		
Material de consumo		Receita		

Material de expediente		Receita		
Material de limpeza		Área		
Pró-labore e retirada		Receita		
Salários				
Sindicatos e associações		Nº funcionários		
Telefone				
Total				

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 2, os custos indiretos são distribuídos por meio de um processo de rateio a todos os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Os critérios de rateio propostos são os mais comumente utilizados. Entretanto, eles podem sofrer variação, dependendo das características da empresa.

b) Identificação dos custos diretos de cada produto.

Tabela 3: Custos diretos totais dos produto X e Y

Custos	Produto X	Produto Y
Matéria-prima		
Mão-de-obra direta		
Imposto, taxas e contribuições diretas		
Comissões		
Frete		
Total		

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 3, os custos diretos de cada produto são identificados e mensurados para posterior soma com os custos indiretos rateados por produto e cálculo do preço mínimo de venda.

c) Cálculo do preço mínimo necessário de cada produto para a empresa obter lucro, dado um volume de produção e venda.

Este valor é obtido pela soma dos custos indiretos alocados aos produtos com os custos variáveis, dividindo-se o resultado pela demanda estimada (em unidades).

$$\text{Preço unitário de venda do produto X} = \frac{\text{Custos indiretos rateados} + \text{Custos diretos}}{\text{Demanda em unidades}}$$

$$\text{Preço unitário de venda do produto } Y = \frac{\text{Custos indiretos rateados} + \text{Custos diretos}}{\text{Demanda em unidades}}$$

d) Comparação do valor obtido com o oferecido pela concorrência.

Deve-se lembrar que o preço calculado é o mínimo a ser cobrado para que os custos fixos e diretos sejam cobertos, ou seja, para que a empresa não obtenha lucro com sua venda (ponto de equilíbrio). A margem de retorno, ou *markup*, deve ser calculada com base no mercado. Assim, no caso de o valor obtido ser maior que o dos concorrentes, é preciso repensar esses custos, pois devem estar muito elevados. De qualquer forma, vale lembrar que essa análise deve ser feita considerando-se a estratégia do produto.

4.1.2 Política de crédito

A proposta de análise da política de crédito baseia-se na comparação de uma postura rígida e outra liberal de concessão de créditos. Os critérios aqui utilizados para definição de cada um tipo de política seguem os propostos por Sanvicente (1997), ou seja, que a relativa rigidez ou liberalidade dos padrões de concessão de crédito reflete, principalmente, a atitude da administração quanto ao risco que está disposta a assumir nesta área.

Como critério de comparação, é calculado o resultado da implementação de cada uma delas, subtraindo-se da margem de contribuição o custo do investimento em duplicatas a receber e o custo das dívidas incobráveis. Dessa forma, é possível verificar, por exemplo, se o incremento nas vendas obtido por uma política de

concessão de crédito mais liberal é vantajoso, tendo em vista que ele incorre em alguns custos. A seguir, a proposta geral referente à política de crédito:

a) *Previsão de receita de vendas.*

Tabela 4: Receita de vendas

Trimestre	Receita de vendas (R\$)	
	Política rígida	Política liberal
1º		
2º		
3º		
4º		
Total		

Fonte: elaborado pela autora

Como o grau de rigidez da política de crédito repercute no volume de vendas, a empresa deve mensurar a receita com vendas para cada tipo de política em um determinado período.

b) *Previsão do custo variável total.*

Tabela 5: Custo variável total.

Custos	Política rígida	Política liberal
Matéria-prima		
Mão-de-obra direta		
Imposto, taxas e contribuições diretas		
Comissões		
Frete		
Total		

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 5, os custos variáveis futuros são identificados e calculados, pois geralmente mantém-se a variação proporcional direta com o volume de vendas e, conseqüentemente, com os custos variáveis.

c) *Cálculo da margem de contribuição total ao lucro.*

Tabela 6: Margem de contribuição total

Itens	Política rígida	Política liberal
(A) Receita de vendas total		
(B) Custos diretos totais		
Margem de contribuição ao lucro (A-B)		

Fonte: elaborado pela autora

A margem de contribuição é calculada, conforme a Tabela 6, subtraindo-se da receita de vendas total os custos variáveis totais decorrentes.

d) *Cálculo do custo do investimento em duplicatas a receber.*

Tabela 7: Custo do investimento em duplicatas a receber

Itens	Política rígida	Política liberal
(A) Período médio de cobrança		
(B) Giro das duplicatas a receber (360 / A)		
(C) Custo variável atual das vendas anuais		
(D) Investimento médio em duplicatas a receber (C / B)		
Custo do investimento em duplicatas a receber (D X Retorno exigido sobre o investimento)		

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 7, é calculado o custo do investimento em duplicatas a receber por meio da mensuração do investimento nelas necessário.

d) *Cálculo do custo com dívidas incobráveis.*

Tabela 8: Custo com dívidas incobráveis (DI)

Trimestre	Política rígida			Política liberal		
	Venda (R\$)	% Devedores incobráveis	Perdas (custo) com DI	Venda (R\$)	% Devedores incobráveis	Perdas (custo) com DI
1º						
2º						
3º						
4º						
Total						

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 8, é mensurado o total de perda com dívidas incobráveis por meio de uma estimativa de devedores sobre o total de vendas. Geralmente, este custo é maior em políticas de crédito com características mais liberais.

f) *Cálculo do retorno do plano de concessão de crédito.*

Tabela 9: Retorno do plano de concessão de crédito

Itens (R\$)	Política rígida	Política liberal
(A) Margem de contribuição total		
(B) Custo do investimento em duplicatas a receber		
(C) Custo com dívidas incobráveis		
Retorno (A-B-C)		

Fonte: elaborado pela autora

Finalmente, na Tabela 9, é calculado o retorno de cada política, subtraindo-se da margem de contribuição os custos com investimento em duplicatas a receber e aqueles decorrentes de dívidas incobráveis.

Assim, aquela política que apresentar maior retorno pode ser implementada pela empresa para concessão de crédito. Vale lembrar que cabe à política de crédito, independentemente de sua postura, a definição de vários elementos-chave: os prazos concedidos para pagamento, os critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para a fixação de limites (montantes) de crédito.

4.1.3 Cobrança de títulos

A política de cobrança de uma empresa precisa definir dois fatores principais: o período médio de recebimento (PMR), pois é fundamental que haja coerência entre os recebimentos de clientes e pagamento de fornecedores; e os esforços para assegurar os pagamentos devidos. Entretanto, é importante observar que eles

incorrem em gastos à empresa e, algumas vezes, têm um custo mais elevado que as possíveis perdas com devedores insolventes.

Diante disso, é proposta uma comparação entre dois programas de cobrança, com diferentes custos de manutenção e perdas com dívidas incobráveis. A título de exemplo, eles são estereotipados em dois extremos: o Programa Rígido de cobrança que exige maiores investimentos e proporciona menores perdas com devedores insolventes à empresa; e o Programa Liberal, que incorre em um baixo custo de manutenção e tem como consequência maiores perdas com a falta de pagamento.

Com base nessa comparação, é possível optar por aquele que apresentar maior retorno líquido à empresa, considerando-se seus custos e ganho com a redução da inadimplência.

Além da análise de programas de cobrança, é proposto um estabelecimento do PMR máximo, através da contraposição do prazo de pagamento oferecido pelos fornecedores. Segue a proposta detalhada:

a) Identificação das perdas com dívidas incobráveis decorrentes de cada programa.

Tabela 10: Percentual de perdas com dívidas incobráveis.

Trimestre	Venda (R\$)	Programa Rígido		Programa Liberal	
		% Devedores incobráveis	Perdas com dívidas incobráveis	% Devedores incobráveis	Perdas com incobráveis
1º					
2º					
3º					
4º					
Total					

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 10, é proposta uma mensuração das perdas com dívidas incobráveis, as quais estão intimamente ligadas ao tipo de prática de cobrança estabelecida pela empresa.

b) Identificação dos custos de cada programa de cobrança.

Tabela 11: Custos com a cobrança.

Custos	Programa Rígido	Programa Liberal
Pessoal treinado		
Correspondências		
Transporte para contatos pessoais		
Agências de cobrança		
Advogados		
Outros		
Total		

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 11, são identificados os custos com cada tipo de programa de cobrança, os quais também estão diretamente relacionados à rigidez da política de cobrança da empresa.

c) Comparação com os custos de cobrança e as perdas com dívidas incobráveis.

Tabela 12: Custos e perdas com cobrança

Itens	Programa Rígido	Programa Liberal
Vendas anuais (R\$)		
Perdas com dívidas incobráveis (%)		
Valor das perdas (A)		
Despesas com cobrança (B)		
Total (A + B)		

Fonte: Adaptado de Sanvicente e Santos (1997, p.160)

Identificados os custos com dívidas incobráveis e com cobrança, é proposta na Tabela 12 uma comparação da soma de ambos em cada tipo de programa. Nesse caso, o volume de vendas independe do tipo de política, havendo variação apenas no valor das perdas.

Assim, a empresa deve optar pelo programa que apresentar menor despesa total com cobrança e menor perda com dívidas incobráveis.

d) *Identificação do prazo de pagamento concedido pelos fornecedores (Período médio de pagamento).*

O período médio de pagamento (PMP) é calculado dividindo-se o montante médio de duplicatas a pagar pelo valor das compras diárias médias:

$$\text{Compras diárias médias} = \frac{\text{Total anual de compras}}{365 \text{ dias}}$$

$$\text{Período médio de pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar}}{\text{Compras diárias médias}}$$

e) *Definição do período médio de recebimento máximo(PMR).*

Tabela 13: Período médio de recebimento máximo

Itens	Prazo (em dias)
(A) Prazo médio pagamento	
(B) Prazo de carência*	
Prazo médio recebimento máximo (A + B)	

Fonte: elaborado pela autora

Calculado o PMP, é possível identificar o PMR máximo de forma tal que a empresa tenha fundos disponíveis para efetuar o pagamento de suas duplicatas dentro do prazo definido. O PMR máximo pode ser calculado, conforme a Tabela 13, somando-se o PMP com o prazo de carência considerado conveniente à empresa, considerando-se o tempo necessário às transações financeiras.

4.1.4 Despesas com Promoção

A decisão de investimento em promoção deve considerar o seu retorno em termos de aumento de vendas e deve ser tomada através da definição de uma estratégia de marketing da empresa. Entretanto, esta proposta não tem como objetivo o aprofundamento dos custos específicos de cada tipo de promoção, nem a definição de objetivos de marketing. É apresentada, ao contrário, uma análise desses dados, imaginando-os como oriundos de uma ampla pesquisa de marketing por parte da empresa ou ainda de uma agência especializada.

A proposta de investimento em promoção baseia-se em dois dos métodos apresentados por Kotler (1993): o método do objetivo-e-tarefa e o método de paridade competitiva. Assim, primeiramente, a empresa deve definir claramente suas estratégias ou objetivos de marketing, calcular o quanto será preciso investir neles e também mensurar a previsão de vendas para o período. Como dito anteriormente, essa primeira etapa é específica de cada empresa e não será aqui abordada.

Posteriormente, deve ser feita uma análise do real aumento nas vendas, decorrente desse investimento, comparando-as com a previsão de vendas do setor e da empresa sem que tal promoção ocorra. Por último, a empresa verifica os investimentos estimados feitos pelos concorrentes e realiza ajustes a partir dessa observação. Segue a proposta:

a) Mensurar a previsão comparativa de vendas do setor e da empresa sem a promoção.

Tabela 14: Previsão de vendas e análise histórica do setor e da empresa

Itens	Valores
Total de vendas do setor (histórico - Ano X)	
Total de vendas da empresa (histórico - Ano X)	
% de vendas da empresa em relação ao setor	
Previsão de vendas do setor (Ano X + 1)	
Previsão de vendas da empresa (Ano X + 1) – baseada no percentual representativo da empresa	

Fonte: elaborado pela autora

Por meio da previsão de vendas do setor, a empresa pode mensurar a receita anual futura, considerando-se sua participação no mercado.

b) Definição da previsão de vendas da empresa com a promoção, adicionando-se à previsão de vendas, já como aumento ou redução estimada do setor os objetivos de marketing.

Tabela 15: Previsão de vendas com a promoção

Itens	Valores
Previsão de vendas da empresa (R\$)	
Objetivo de marketing (% aumento)	
Previsão de vendas da empresa com a promoção (R\$)	

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 15, é proposto o cálculo do total de vendas previstas para o ano por meio da adição à previsão com base no setor o aumento esperado decorrente dos esforços (ou objetivos) de marketing.

c) Cálculos do investimento necessário em promoção e alocação de recursos entre os componentes do mix de marketing.

Tabela 16: Investimento e alocação de recursos à promoção

Componentes do mix de marketing	Investimento necessário
Propaganda	
Relações públicas e publicidade	
Venda pessoal	

Promoção de vendas	
Marketing direto	
Total do investimento	

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 16, são atribuídos investimentos aos objetivos de marketing, os quais devem ser alocados entre as possíveis formas de promoção (*mix*). É importante lembrar que o investimento, bem como as receitas decorrentes dos objetivos de marketing, devem ser mensurados anteriormente por meio de uma criteriosa análise de mercado.

d) Ajustes da alocação de investimentos com os eventos de mercado, principalmente os concorrentes mais diretos.

Tabela 17: Alocação de investimentos em promoção pelos concorrentes

Empresas	Investimento em promoção
Concorrente 1	
Concorrente 2	
Concorrente n	
Empresa	

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 17, é proposta uma análise do investimento em promoção feito pelos principais concorrentes da empresa. A partir dela, é possível fazer os ajustes no investimento da própria empresa, inicialmente calculado com base nos objetivos de marketing.

4.1.5 Adição, eliminação e modificação de produtos

A definição da estratégia de produto envolve o estabelecimento de políticas quanto ao desenvolvimento de novos produtos e a modificação ou remoção dos que

já fazem parte do *portfólio* da empresa. Essas decisões geralmente envolvem grandes investimentos com retorno a longo prazo e, por esse motivo, exigem uma análise de custo e benefício.

Como cada um desses tipos de decisão que envolve o produto têm suas especialidades, elas são tratadas separadamente na proposta. Entretanto, cabe destacar que as duas primeiras são analisadas sob a ótica de um investimento sobre o qual é esperado um retorno.

No desenvolvimento de novos produtos, essa análise de retorno de investimento é realizada com base no cálculo da margem de contribuição esperada em determinado período e do montante investido inicialmente em sua criação. Na modificação dos já existentes, são contrabalançadas as despesas relacionadas às alterações e a previsão de acréscimo nas vendas. Por sua vez, a eliminação de produtos é analisada quanto às vendas e a margem de contribuição do produto em questão, comparando-as aos demais oferecidos pela empresa.

Essa proposta pode ser assim descrita:

Decisão de adição de produtos

a) Cálculo de margem de contribuição estimada do novo produto em um período de tempo.

Tabela 18: Margem de contribuição estimada do novo produto

Itens	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano n
(A) Receita de vendas				
(B) Custo dos produtos vendidos				
(C) Margem de contribuição bruta (A – B)				
(D) Custos de desenvolvimento				
(E) Custos de marketing				
Margem de contribuição líquida (C – D – E)				

Fonte: Adaptada de Kotler (1998, p.292)

A Tabela 18 é constituída de uma proposta de análise da margem de contribuição estimada de um produto a ser lançado no mercado. Nela, são identificados os custos e as receitas do novo produto ao longo de determinado período de tempo.

b) Cálculo de retorno de investimento (ROI) para posterior comparação com a taxa oferecida pelo mercado.

O ROI é calculado dividindo-se a margem de contribuição líquida pelo investimento inicial no novo produto:

$$\text{Retorno de investimento} = \frac{\text{Margem de contribuição líquida}}{\text{Investimento inicial no novo produto}}$$

Com base no valor do ROI, é possível fazer uma comparação com as taxas de investimento existentes no mercado, caracterizando-se como uma análise econômica de retorno de investimento.

c) Cálculo da razão de contribuição do produto para posterior análise comparativa com os demais produtos oferecidos pela empresa.

$$\text{Razão de contribuição} = \frac{\text{Margem de contribuição total do produto}}{\text{Receita total do produto}}$$

A empresa deve analisar a razão de contribuição média de seus produtos e a esperada com o novo. Assim, poderá decidir pelo investimento na ampliação de seu *portfólio* ou até mesmo na melhoria dos produtos já existentes.

Decisão de modificação do produto

a) Identificação e cálculo dos custos das modificações necessárias no produto.

Tabela 19: Custos envolvidos no processo de modificação de produto

Custos envolvidos	R\$
Custos de desenvolvimento	
Custos de marketing	
Custos indiretos	
Total	

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 19, são enumerados os custos de desenvolvimento, de marketing e indiretos necessários ao processo de modificação do produto.

b) Cálculo da previsão de acréscimo nas vendas do produto após as alterações.

Tabela 20: Previsão de acréscimo nas vendas do produto modificado

	Análise de vendas	R\$
Produto atual	(a) Venda total dos últimos n anos	
Produto modificado	(b) Previsão de vendas ano x	
	(c) Previsão de vendas ano x + 1	
	(d) Previsão de vendas ano x + n	
	Total do incremento nas vendas (b+c+d-a)	

Fonte: elaborado pela autora

A empresa deve analisar, como proposto na Tabela 20, a venda histórica do produto a ser modificado e a previsão de vendas após o investimento na alteração. Isso possibilitará o cálculo do acréscimo nas vendas decorrente da modificação do produto. O tempo a ser analisado varia de acordo com as características do produto e a estratégia da empresa.

c) Cálculo da margem de contribuição do produto modificado.

A margem de contribuição é calculada por meio da redução dos custos envolvidos na modificação do produto do total do incremento nas vendas em determinado período:

$$\text{Margem contribuição} = \text{Total do incremento nas vendas} - \text{Custos envolvidos no processo de modificação de produto}$$

d) *Cálculo do retorno de investimento (ROI) para posterior análise comparativa com a taxa oferecida pelo mercado ou com o retorno do investimento em um novo produto.*

O ROI é calculado dividindo-se a margem de contribuição do produto em n anos pelo investimento inicial no produto modificado:

$$\text{Retorno de investimento} = \frac{\text{Margem de contribuição do produto modificado}}{\text{Investimento inicial na modificação}}$$

A decisão de investimento na modificação do produto pode ter como base a comparação do ROI com a dos atuais produtos existentes na empresa, com o investimento em um novo produto ou com qualquer outro investimento de longo e médio prazo possível. Cabe destacar, entretanto, que outras questões, tais como a importância do produto à imagem da empresa, devem ser consideradas.

Decisão de eliminação do produto

A título de exemplo, será realizada a análise do *portfólio* de uma empresa, a qual mantém os seguintes produtos: X, Y e Z. Consideremos, assim, que o produto X trata-se daquele cuja eliminação é cogitada pela empresa.

a) *Análise comparativa do histórico de vendas do produto a ser eliminado (Produto X) em relação aos demais oferecidos pela empresa (Y e Z).*

Tabela 21: Previsão de vendas para os produtos da empresa

Produtos	Vendas anuais (R\$)		
	Ano 1 a 5	Ano 6 a 10	Após 10 anos
X			
Y			
Z			

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 21, é proposta uma previsão de vendas dos produtos da empresa, possibilitando uma análise comparativa com aquele que se cogita eliminar. O período a ser analisado depende das características da empresa.

b) *Cálculo comparativo da margem de contribuição do produto X (a ser eliminado) em relação aos demais oferecidos pela empresa (Produto Y e Produto Z).*

Tabela 22: Margem de contribuição dos produtos oferecidos pela empresa

	Produto X	Produto Y	Produto Z
Receita total			
Custos variáveis			
Margem de contribuição total			

Fonte: elaborado pela autora

O cálculo da margem de contribuição de cada produto é feito subtraindo-se os custos variáveis da receita total. A análise desses valores deve ser realizada considerando-se um determinado período e permite uma visualização da contribuição por produto ao lucro.

É importante destacar, como adverte Kotler (1998), que, ainda que o produto venda o necessário para cobrir seus custos, é preciso que outros valores, como por exemplo a manutenção do estoque deste produto ou ajuste de maquinário, sejam analisados. Dessa forma, no caso de um produto se manter por um determinado

período com uma margem de contribuição muito baixa em relação aos demais oferecidos pela empresa, ele pode ser eliminado.

4.1.6 Distribuição

A decisão referente à entrega ou disposição dos produtos no mercado envolve, principalmente, a escolha de trabalhar ou não com intermediários. Existem inúmeros canais de distribuição disponíveis hoje às empresas, de forma que a decisão deve ser tomada com base na comparação dos custos e benefícios de se ampliar o trajeto entre a indústria e o consumidor final e de que forma fazê-lo.

A proposta que segue analisa o retorno de dois tipos de distribuição: a direta, realizada pela própria empresa; e a indireta, realizada por intermediários. Esse é um caso típico em que a empresa tem essas duas alternativas. Entretanto, há casos em que a empresa precisa de alguém que faça a interface com o consumidor. Neste último caso, ao invés de comparar a distribuição direta ou indireta, a análise é feita sobre duas ou mais opções de distribuição indireta.

a) *Análise qualitativa dos benefícios dos canais de distribuição.*

Tabela 23: Análise dos benefícios dos canais de distribuição

Benefícios	Importância (alta, média ou baixa)	Existência no canal de distribuição (sim ou não)	
		Distribuição direta	Distribuição indireta
Possibilidade de fracionamento			
Importância de sortimento			
Facilidade de captação de informações			
Compartilhamento dos riscos			
Tempo de espera do cliente			
Controle			
Agilidade			

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 23, são listados os possíveis benefícios de cada tipo de distribuição por meio da identificação da importância de cada um e da análise da existência ou não nos canais diretos e indiretos. Essa análise auxilia inclusive na definição da estimativa de vendas da empresa, em função de as duas variáveis, demanda e canal, estarem intimamente ligadas.

b) Análise quantitativa dos canais de distribuição, através da estimativa de vendas de cada um deles.

Tabela 24: Estimativa de vendas por canal de distribuição

Trimestre	Distribuição direta	Distribuição Indireta
1º		
2º		
3º		
4º		
Total de vendas		

Fonte: elaborado pela autora

A estimativa de vendas deve ser feita para cada tipo de distribuição e refere-se a determinado período de tempo.

c) Análise dos custos de cada um dos canais de distribuição.

Tabela 25: Custos dos canais de distribuição

Custos	Distribuição direta (realizada pela própria empresa)	Distribuição indireta (realizada por intermediários)
Salários		
Aluguel		
Armazenagem		
Transporte de produtos		
Outras despesas		
Lucro repassado ao intermediário		
Custo total		

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 25, são identificados os custos relacionados à distribuição. Eles variam de acordo com o tipo de canal e são geralmente maiores na distribuição direta. Por isso, a empresa deve considerar, ao optar por intermediários, o lucro que será repassado ao intermediário, ou seja, que deixará de ganhar.

d) Análise quantitativa do retorno dos canais de distribuição.

Tabela 26: Retorno quantitativo dos canais de distribuição

Itens	Distribuição direta	Distribuição indireta
Vendas		
Custo total		
Margem líquida		

Fonte: elaborado pela autora

O retorno bruto de cada tipo de distribuição é calculado por meio da redução dos custos do total vendido. Essa decisão é tomada por meio da análise das margens líquidas dos canais, optando-se pela maior.

4.2 Decisões na área da produção

As decisões referentes à produção são tomadas com base no planejamento de vendas e definem o volume a ser fabricado por produto em um determinado período e como fazê-lo. Dessa forma, pode-se dizer que elas compreendem o estabelecimento de políticas em relação ao investimento em mobilizado e aos níveis de produção desejáveis.

4.2.1 Aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica

A decisão referente à aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão e reforma das instalações requer um grande investimento financeiro. Por este motivo,

é fundamental que o retorno do montante a ser destinado a esse fim seja devidamente analisado.

A proposta baseia-se, então, em uma análise de retorno de investimento, por meio da determinação das entradas e saídas de caixa. É apresentado, a título de exemplo, um estudo do retorno da substituição de uma máquina atualmente usada na produção por uma outra, a ser adquirida pela empresa. A seguir, detalhes da proposta:

a) Cálculo do investimento inicial necessário à aquisição da nova máquina.

Tabela 27: Investimento inicial na nova máquina

<i>Itens</i>	<i>Valores</i>
(A) Custo do novo ativo	
(B) Custos de instalação	
(C) Custo do novo ativo instalado (A + B)	
(D) Resultados da venda da máquina atual	
Investimento inicial (C - D)	

Fonte: Adaptado de Gitman (2002, p.275)

Na Tabela 27, são enumerados os principais custos iniciais com a aquisição de uma nova máquina. Também é considerado o resultado da venda da máquina que será substituída.

b) Cálculo comparativo do fluxo de entrada e de saída de caixa operacional com a máquina atual (a ser substituída) e da nova máquina.

Tabela 28: Fluxo de entrada de caixa operacional

	Ano 1		Ano 2		Ano n	
	Máquina nova	Máquina atual	Máquina nova	Máquina atual	Máquina nova	Máquina atual
(A) Receitas						
(B) Despesas (excluindo depreciação)						
Fluxo de entrada de caixa operacional (A - B)						

Fonte: Adaptado de Gitman (2002, p.281)

Na tabela 28, são estimadas as receitas e as despesas diretas com a máquina nova e com a atual. É importante esclarecer que Gitman (2002) chama o resultado da diferença entre ambas de entrada de caixa, considerando-se que as receitas serão maiores que as despesas.

c) *Cálculo do fluxo de caixa residual do investimento decorrente da venda da máquina atual e da nova a ser comprada, projetando-se a venda ao final de sua vida útil.*

Tabela 29: Fluxo de caixa residual da máquina nova e da atual

Itens	Valores	
	Nova	Atual
Máquina		
(A) Resultado da venda da nova máquina		---
(B) Resultado da venda da máquina atual		
Fluxo de caixa residual (A – B)		

Fonte: Adaptado de Gitman (2002, p.284)

O cálculo do fluxo de caixa residual da máquina nova é feito por meio da soma do resultado da sua venda, no final da vida útil, com o resultado da venda da máquina atual. Por sua vez, o fluxo de caixa residual da máquina atual é o próprio resultado da sua venda.

d) *Cálculo comparativo do retorno do investimento na nova máquina e da manutenção da atual*

Tabela 30 – Fluxo de caixa comparativo do investimento

Itens	Ano 0		Ano 1		Ano 2		Ano n		Total	
	Nova	Atual	Nova	Atual	Nova	Atual	Nova	Atual	Nova	Atual
Máquina										
(A) Investimento inicial		---	---	---	---	---	---	---		---
(B) Fluxos de entrada de caixa	---	---								
(C) Fluxo de caixa residual		---	---	---	---	---				
Retorno do investimento em n anos (B + C – A)										

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 30 expõe a análise comparativa de retorno do investimento na nova máquina em um determinado período (n), considerando-se o investimento inicial necessário, as entradas de caixa e o fluxo residual. O critério para tomada de decisão é o retorno esperado da máquina nova comparado com a atual: se o retorno adicional da máquina nova é superior ao investimento inicial, a máquina deve ser adquirida. Convém observar, entretanto, que não foram contabilizados os custos de manutenção de cada alternativa, e que, dependendo do caso, a empresa deve considerar.

4.2.2 Escalonamento de produção

A partir do planejamento das vendas, a empresa precisa definir como será conduzido o processo produtivo, de forma que a probabilidade de falta de produto seja reduzida e, ao mesmo tempo, não seja necessário muito capital investido em estoques.

Para tanto, é proposto o cálculo do lote econômico de fabricação (LEF), que fornecerá o número exato de produtos a serem feitos de cada vez, imaginando-se uma empresa que produz mais de um bem e mantém uma demanda regular.

a) Cálculo da previsão de vendas (demanda) por determinado período.

Tabela 31: Previsão de vendas por período

Período*	Média histórica de vendas	% Aumento / redução esperado (a)	Venda futura (R\$)
1			
2			
3			
4			
n			
Total			

Fonte: elaborado pela autora

* O período deve ser definido pela empresa de acordo com o tempo de fabricação de cada produto e a eficiência da previsão de vendas.

A previsão de vendas para um dado período deve ser feita, como mostrado na tabela 31, por meio da análise da venda histórica da empresa, considerando-se as questões relacionadas ao ambiente interno e externo. A partir dessa análise, pode ser estimado um aumento ou uma redução na receita para o período.

b) Identificação das variáveis necessárias e cálculo do lote econômico de fabricação (LEF).

O LEF pode ser calculado por meio da seguinte fórmula:

$$LEF = \sqrt{\frac{2 \times C_p \times D}{(C_a + i \times P) \times (1 - D/V)}}$$

Em que:

V = velocidade com que a peça é fabricada

D = demanda

i = custo de capital imobilizado em estoque

C_p = custo de preparação (custos de emissão das ordens de fabricação mais custos de preparação das máquinas)

C_a = custo de armazenagem por unidade

P = preço de fabricação do item

O lote econômico de fabricação indica a quantidade de produtos a ser fabricada, considerando-se a demanda (tabela 31), o tempo de produção e os custos relacionados ao estoque e ao próprio processo produtivo.

4.3 Política de compras

A definição da política de compras diz respeito ao estabelecimento da quantidade e frequência que se deve comprar os materiais necessários ao processo produtivo e das condições de pagamento combinadas com o fornecedor.

4.3.1 Termos de crédito

Na compra de materiais, a empresa deve negociar algumas condições relacionadas ao valor total do bem ou serviço, ao período de crédito, ao desconto financeiro, ao período de desconto financeiro e ao início do período de crédito.

Embora Gitman (2001) enumere esses cinco termos de crédito, a proposta que segue simplifica-os de forma que apenas o prazo de pagamento e o desconto concedido são analisados. A questão-chave concentra-se na escolha entre esses dois, presumindo-se que, ou a empresa opte por maiores descontos e menor prazo para pagar ou o contrário.

a) Análise do período de crédito em relação à possibilidade de pagamento, ou seja, verificação da disponibilidade do dinheiro no fim do prazo fixado.

Tabela 32: Previsão de fluxo de caixa

ITENS	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia n
(A) INGRESSOS				
Vendas à vista				
Vendas a prazo				
Recebimentos não-operacionais				
Outros				
(B) DESEMBOLSOS				
Compras à vista				
Compras a prazo				
Salários				
Pagamentos operacionais				
Outros				
(C) DIFERENÇA DO PERÍODO (A-B)				
(D) SALDO INICIAL DE CAIXA				

DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- C+D)				
-------------------------------------	--	--	--	--

Fonte: Adaptado de ZDANOWICZ, 2002, p.145

Na tabela 32, é analisado o potencial de pagamento da empresa, considerando-se os ingressos e desembolsos previstos para o período. Assim, por exemplo, no caso de a empresa dispor de recursos para efetuar o pagamento junto ao fornecedor à vista, ela ainda pode optar pela quitação da dívida ou investimento no mercado, de acordo com o desconto oferecido (veja Tabela 33).

b) Análise comparativa do desconto financeiro oferecido e da taxa cobrada pelo mercado financeiro.

Tabela 33: Taxa de juros oferecida pelo fornecedor e conseguida no mercado

Itens	Valores
(A) Preço à vista	
(B) Preço a prazo	
Desconto em reais obtido (A – B)	
Taxa de juros cobrada (% a.m.)	
Taxa de juros do mercado (% a.m.)	

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 33, são analisados os preços à vista e a prazo, obtendo-se o desconto total concedido pelo fornecedor e, conseqüentemente, a taxa de juros cobrada. Se a taxa de juros conseguida no mercado for inferior à concedida pelo fornecedor, é preferível a empresa optar por um financiamento externo, caso a previsão de disponibilidades não cubra o valor necessário à vista.

4.3.2 Nível de estoques

A definição do nível de estoques incorre em maior ou menor investimento em itens que apresentam baixa liquidez e maior ou menor flexibilidade na produção e vendas dos produtos da empresa.

Procurando considerar esses três fatores, a proposta é feita com base no cálculo do lote econômico de compra (LEC), que determinará a quantidade otimizada de pedido, e do estoque mínimo (EM), através do qual será possível identificar o ponto exato de ser realizado o pedido.

a) *Cálculo dos custos operacionais e financeiros oriundos da manutenção de estoques.*

Tabela 34: Custo médio de cada pedido

Itens	Valores
(A) Salário mensal (R\$)	
(B) Total horas mensais	
(C) Tempo gasto pelo funcionário em cada pedido (ordem de compra, checagem da entrega, troca e devolução, etc.)	
(D) Valor gasto com salário de pessoal (A/B x C)	
(E) Material escritório e/ou expediente	
(F) Outros custos	
Custo total (D + E + F)	

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 34, são identificados e calculados os custos de cada pedido, considerando-se o gasto com pessoal e com material de escritório e/ou expediente. Outra variável a ser considerada no LEC é o custo de oportunidade, calculado pela multiplicação do investimento médio em estoques pelo retorno exigido sobre o investimento:

Custo de oportunidade = Investimento médio em estoques X Retorno exigido sobre o investimento

Tabela 35: Custo de manutenção

Custos	Valores
Salário mensal pessoal responsável pela armazenagem (R\$)	
Seguro dos produtos estocados	
Perdas por obsolescência ou extravio	
Custo de oportunidade	

Total do custo de manutenção	
-------------------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora

O custo de manutenção é calculado na Tabela 35 e abrange salários, seguros, perdas por obsolescência ou extravio e custo de oportunidade.

b) Cálculo do Lote econômico de compra (LEC)

O LEC é obtido por meio da fórmula abaixo, que considera a demanda e os custos de pedir e de manutenção.

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Em que:

S = demanda em unidades por período

O = custo de pedido por pedido

C = custo de manutenção

Por meio do cálculo do LEC, a empresa obtém a quantidade de produtos a ser comprada em cada pedido.

c) Cálculo do estoque mínimo.

O cálculo do estoque mínimo é realizado com base principalmente no consumo e no prazo de entrega do lote solicitado:

$$EM = C \times APE + PE \times AC + AE \times AC$$

Em que:

EM = estoque mínimo

C = consumo

APE = atraso no prazo de entrega

PE = prazo de entrega

AC = aumento do consumo

AE = atraso na entrega

A partir desses cálculos, a empresa poderá definir quando deverá fazer nova compra (EM) e quanto comprar de cada vez (LEC).

4.3.3 Decisão de fazer ou comprar

Há casos em que a empresa tem a opção de terceirizar alguma parte de seu processo produtivo, limitando-se à produção apenas de seu produto ou serviço principal. Também há organizações que contratam outras para cuidar de questões como limpeza, manutenção ou compras, quando não estão diretamente ligadas ao negócio da empresa.

Uma decisão desse cunho precisa considerar os custos da terceirização, inclusive o de deixar de lucrar sobre esses produtos ou serviços, e seus benefícios, coma a especialização e a redução de investimentos em máquinas e instalações. Essas análises são propostas a seguir:

a) *Análise financeira da decisão de fabricar versus comprar, considerando-se o custo de cada alternativa.*

Tabela 36: Decisão de fabricar versus comprar

Itens	Fabricar	Comprar
(A) Volume anual de vendas (unidades)		
(B) Investimento inicial necessário		
(C) Custo fixo anual (R\$)		
(D) Custo variável por unidade (R\$)		

Custo total (A x D + B + C)		
------------------------------------	--	--

Fonte: Adaptado de Martins e Campos Alt (2000, p.77)

Na tabela 36, é enumerado o volume estimado de vendas, o investimento inicial necessário em cada alternativa e os custos fixos e variáveis, obtendo-se, assim, o custo total decorrentes de ambas decisões. Aquela alternativa que apresentar menor custo, deve, a princípio, ser escolhida. Entretanto, outras questões, tratadas no item 2.4.3.3, tais como independência de terceiros ou concentração por parte da empresa no seu nicho, também devem ser consideradas na tomada de decisão. Além disso, é preciso esclarecer que, no caso de aumento ou redução da demanda pelo produto ou serviço, é necessário que seja feita nova análise.

4.4 Política de pessoal

A política de pessoal estabelece os parâmetros para a tomada de decisão relacionadas, dentre outras coisas, à admissão, treinamento e desenvolvimento, plano de cargos e salários e demissão das pessoas que fazem parte do processo operacional e não-operacional da empresa.

Entretanto, serão analisadas nesta proposta apenas as principais decisões que incorrem em alteração imediata no fluxo de caixa da empresa: a decisão de admitir ou demitir profissionais e a relacionada à definição de seus níveis salariais.

4.4.1 Admissões e demissões

A decisão de aumentar o quadro de funcionários ou substituir alguém na empresa requer uma análise das necessidades da organização e dos objetivos e expectativas da pessoa a ser contratada. Isso evita custos extras posteriores decorrentes da rotatividade de pessoal.

Antes de tudo, é preciso que a empresa tenha definido as características necessárias ao ocupante do cargo, suas atribuições e sua remuneração. Ajuda bastante a tomada desse tipo de decisão se a empresa mantiver um plano de cargos e salários definidos, pois, assim, o novo funcionário poderá visualizar de forma clara a estrutura organizacional e a relação dos cargos existentes na empresa, o que lhe possibilitará uma ponderação dos níveis funcionais e salariais presentes.

Diante disso, é proposta uma análise da necessidade da empresa de acréscimo de capital humano, considerando-se que, no caso de substituição, essa necessidade já é decorrente da própria ação. Assim, cabe à empresa definir de forma clara o que espera do novo funcionário e como será remunerado:

a) Análise da necessidade de aumento da capacidade produtiva da empresa.

Tabela 37: Necessidade de aumento da capacidade produtiva

Itens	Atual	Previsão
Demanda		
Produção		
Horas de trabalho		
Número de funcionários		
Despesas com salários e benefícios		

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 37 refere-se a uma análise comparativa da demanda e da capacidade produtiva da empresa, considerando-se que a contratação de profissionais se dá pelo aumento da primeira ou redução da segunda.

b) Definição do cargo e da remuneração do novo funcionário.

Tabela 38: Definições de cargos e salários

Itens	Valores
Horas de trabalho	
Nível funcional	
Salário piso da função na empresa	
Salário teto da função na empresa	
Salário e benefícios oferecidos	

Fonte: elaborado pela autora

A remuneração do novo funcionário deve adequar-se à estrutura de cargos e salários da empresa, a qual deve estar previamente definida, evitando-se, assim, a desmotivação dos novos e atuais colaboradores causada pela incoerência interna. Vale esclarecer que os salários e benefícios oferecidos pelo mercado devem ser considerados no próprio plano de cargos e salários da empresa.

c) Quantificação dos gastos decorrentes da contratação.

Tabela 39: Gastos decorrentes da contratação

Itens	Valores
Despesas legais	
Treinamento e capacitação	
Despesa com o período necessário à maturação do conhecimento	
Perdas decorrentes de erros cometidos pela falta de prática	
Outros gastos	

Fonte: elaborado pela autora

Na tabela 39, são apresentados os principais gastos decorrentes da contratação de um novo funcionário, considerando-se que o mesmo cumpra as exigências impostas ao cargo e que necessite apenas de um período de adaptação ao novo trabalho.

Por sua vez, demissão de alguém da empresa também traz conseqüências financeiras, as quais precisam ser consideradas. Além das decorrentes da

contração, se necessária, de outra pessoa que fará a substituição, há aquelas próprias da decisão, como é o caso das despesas legais. Também devem ser considerados, como exposto no item 2.4.4.1, os gastos relacionados à perda de capital intelectual e de conexões com clientes e fornecedores.

4.4.2 Política salarial

A política salarial da empresa deve estabelecer de forma clara a relação dos cargos necessários à empresa, agrupando-os, se possível, em níveis funcionais com faixas salariais específicas. A quantidade de cargos e níveis dependerá da estrutura da empresa, bem como de sua estratégia em relação ao mercado.

É proposta uma configuração simples e geral de cargos, níveis e faixas salariais, de forma que deve ser estruturada a cada tipo de empresa de forma particular. Essa classificação em níveis funcionais, como explicado em outras ocasiões, é importante tanto na contratação de novos profissionais quanto na avaliação e promoção dos que já fazem parte da empresa.

Tabela 40: Níveis funcionais, cargos e remuneração

Nível	Cargo	Salário	Benefícios	Remuneração total
Diretoria	Diretor geral			
Gerência	Financeira			
	RH			
	Vendas			
Operacional	Vendedor externo			
	Op. de máquina			

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 40 apresenta uma base para a preparação do plano de cargos e salários da empresa. Nela estão estruturados três níveis funcionais (diretoria, gerência e operacional), cada um com seus respectivos cargos. É importante que

haja coerência principalmente entre os cargos do mesmo nível, evitando-se, assim, intrigas e conflitos internos.

4.4.3 Remuneração variável

Se a definição de cargos e salários é importante à empresa, um programa de remuneração variável torna-se inviável se não tiver um plano devidamente estabelecido. Essa importância dá-se pelo fato de que esse tipo de remuneração funciona como um benefício extra ao salário base e geralmente faz parte de uma estratégia voltada à motivação e ao comprometimento dos participantes. Considerando-se que tais objetivos somente são obtidos no caso de todas as regras estarem definidas de forma clara e forem entendida por todos, a elaboração de uma estrutura de dados torna-se fundamental.

Segue a proposta de estrutura financeira de remuneração variável:

Tabela 41: Benefícios oferecidos em função do nível funcional

Benefícios	Diretoria	Gerência	Operacional
Cumprimento de 85% da meta estabelecida			
Cumprimento de 100% da meta estabelecida			

Fonte: elaborado pela autora

A empresa precisa definir, como proposto na Tabela 41, a relação entre benefícios e o cumprimento das metas estabelecidas. Entretanto, essa relação pode variar entre os níveis funcionais da empresa. Por exemplo, é possível condicionar os benefícios da gerência ao cumprimento das metas das pessoas de nível operacional a ela relacionadas.

4.5 Considerações finais acerca da proposta

Apresenta-se, a seguir, um quadro informativo com as decisões empresariais divididas por área e as respectivas informações, mapas auxiliares e demonstrativos financeiros a elas relacionadas, citados nesta proposta geral. O objetivo principal da elaboração desse quadro é possibilitar uma melhor visualização da hierarquia de informações utilizada na proposta, chamando a atenção para o emprego dos demonstrativos como fonte de dados.

Quadro 1: Relacionamento entre decisões empresariais, informações, mapas auxiliares e demonstrativos financeiros

Áreas	Decisões	Mapas auxiliares e/ou informações	Demonstrativos (origem de dados)
V E N D A S	Política de preço	Custo das mercadorias	DRE
		. Custos diretos	DRE
		. Custos indiretos	DRE
		. Previsão de vendas	
		Análise da concorrência	—
	Política de crédito	. Preços praticados pelos concorrentes	
		Margem de contribuição	DRE
		. Previsão de vendas	DRE
		. Custos variáveis	
		Investimento em duplicatas a receber	DRE
	Cobrança de títulos	Perdas com dívidas incobráveis	DRE
		Perdas com dívidas incobráveis	DRE
		Período médio de recebimento	Fluxo de caixa
	Despesas com promoção	. Período médio de pagamento	
		Previsão de vendas sem promoção	DRE
		Previsão de vendas com promoção	---
		. Objetivos de marketing	
		Investimento necessário	---
A D I Ç Ã O	Adição, eliminação e modificação de produtos	Alocação entre <i>mix</i> de marketing	---
		Análise da concorrência	---
		Adição	---
		. Margem de contribuição	---
		. Investimento necessário	---
		. Razão de contribuição	---
		Modificação	---
		. Investimento necessário	DRE
		. Acréscimo nas vendas	---
		. Margem de contribuição	---
		. Retorno sobre investimento	
	Distribuição	Eliminação	DRE
		. Histórico e previsão de vendas	DRE
		. Margem de contribuição	

		Previsão de vendas	DRE
		Custos dos canais	DRE
P R O D U Ç Ã O	Aquisição de máquinas, equipamentos e expansão da fábrica	Retorno sobre o investimento	---
		. Investimento inicial	DRE
		. Fluxo de entrada de caixa operacional	Balanço patrimonial
		. Fluxo de caixa residual	
		Payback	DRE
		Valor presente líquido	DRE
		Taxa interna de retorno	DRE
	Escalonamento da produção	Lote econômico de fabricação	DRE
		. Previsão de vendas	---
		. Custo de oportunidade	---
		. Custo de preparação	Balanço patrimonial
C O M P R A S	Termos de crédito	Entrada e saída de caixa	Fluxo de caixa
		Descontos financeiros	---
	Nível de estoques	Lote econômico de compras	DRE
		. Custo de pedir	DRE
		. Custo de manutenção	---
		. Custo de oportunidade	DRE
		. Previsão de vendas	
		Estoque mínimo	Fluxo de caixa
		. Prazo de entrega	---
		. Atraso de entrega	DRE
		. Previsão de vendas	
P E S S O A L	Admissões e demissões	Capacidade produtiva	---
		Cargos e salários	DRE
		Gastos de contratação / substituição / demissão	DRE
	Política salarial	Níveis funcionais, cargos e remuneração	DRE
	Remuneração variável	Níveis funcionais e cargos	---
		Estabelecimento de metas	DRE
		Estabelecimento de benefícios	DRE

Como é possível observar no Quadro 1, a grande maioria das principais informações necessárias à tomada de decisão das áreas analisadas são extraídas do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), do Balanço Patrimonial e do Fluxo de Caixa. Fica claro, assim, o valor desses demonstrativos como fontes de dados às decisões e, portanto, a importância de sua elaboração e manutenção para fins gerenciais.

5 ESTUDO DE CASO

Considerando-se as informações apresentadas na fundamentação teórica e as análises realizadas na proposta geral anteriormente apresentada, segue uma proposta elaborada de forma exclusiva à Natatorium Academia. Como se pretendeu deixar claro em todo o trabalho, as sugestões aqui apresentadas tem por finalidade delinear algumas análises importantes à tomada de decisão nas MPE e não representam, sob forma alguma, o único meio de se gerir financeiramente esse tipo de empresa.

Assim, o objetivo da aplicação da proposta geral na Natatorium Academia é a verificação da possibilidade do bom emprego do que foi sugerido, salvo as alterações necessárias à adaptação às características da empresa.

5.1 Caracterização da empresa

A Natatorium é uma academia desportiva, localiza-se no Bairro Córrego Grande, Florianópolis - SC, e mantém como clientes principalmente estudantes, professores e servidores da Universidade Federal de Santa Catarina e moradores da região. Ela oferece seis modalidades de esporte: natação adulto e infantil, hidroginástica, musculação, karatê-do, jiu-jitsu, sendo que as duas últimas são terceirizadas. Também mantém algumas atividades de apoio à saúde, tais como fisioterapia, aconselhamento nutricional e consulta médica, além de outras relacionadas à comercialização de alimentos, roupas e acessórios voltados à prática da atividade física.

Fundada em 1998, ela mantém atualmente 17 funcionários e 7 estagiários, o que possibilita seu enquadramento como uma Empresa de Pequeno Porte (EPP). Sua receita anual, mantida em sigilo a pedido da empresa, corrobora a classificação.

Em função de ter apresentado um rápido crescimento no mercado, até o início do ano passado a Natatorium mantinha apenas uma pessoa responsável pelas decisões administrativas da empresa. Embora formado em Educação Física pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e mesmo sem ter estudado administração de empresas, o sócio-gerente da Academia possui alguns conhecimentos na área de gestão, adquiridos principalmente por meio da experiência.

Com o passar do tempo e, principalmente, com o crescimento do negócio, surgiu a necessidade de contratação de mais uma pessoa, desta vez com maior embasamento teórico em administração, para auxiliar nas atividades administrativas da empresa. Assim, a autora desta pesquisa, juntamente com o sócio administram hoje a Natatorium, desempenhando todas as atividades de nível gerencial e administrativo necessárias ao negócio.

5.2 Aplicação da proposta

Visando viabilizar a aplicação da proposta geral desta pesquisa à Natatorium Academia e considerando-se o pedido de resguardo de dados feito por ela, as informações reais da empresa foram alteradas. Entretanto, cabe destacar que, embora os números financeiros a seguir apresentados não sejam verídicos, eles

servem como representantes da realidade da empresa, pois foram modificados de forma a manter a proporção necessária à análise.

Excetuando-se aqueles que se tratam de análises históricas, todos os demais dados apresentados referem-se à projeção para o ano de 2006, realizada pela própria autora. Essa projeção foi elaborada por meio do estudo dos dados referentes a 2004 e 2005 e ajustada, conforme já indicado, de forma a encobrir os reais valores.

Corroborando a questão apresentada na fundamentação teórica desta pesquisa, quase todos os dados utilizados nos mapas auxiliares necessários às tomadas de decisão foram extraídos da projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício, do Balanço Patrimonial e do Fluxo de Caixa, apresentados no item 4.3.

5.2.1 Política de vendas

A política de vendas da Natatorium deve considerar o preço de seus serviços, o investimento em promoção e a introdução de novas modalidades desportivas. Como são raros os casos de venda a prazo e, portanto, não há despesas com cobrança, as políticas de crédito e cobrança não são mencionadas. Também não há necessidade de avaliação de canais de distribuição, pois a venda dos produtos e a prestação dos serviços são realizadas dentro de suas próprias instalações. São apenas analisados os serviços oferecidos pela academia, pois os produtos nela comercializados representam, hoje, apenas cerca de 3% da receita da empresa.

5.2.1.1 Política de preços

A definição dos preços dos produtos e serviços oferecidos pela academia é realizada através da combinação do método de custo e do método de análise da concorrência. Segue proposta:

a) Previsão de alunos por modalidade para 2006.

Tabela 42: Previsão de alunos por modalidade para 2006

Mês	Natação		N. Infantil		Hidro		Musculação		Karatê-Do		Jiu-Jitsu		Total
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	
Jan	160	24%	40	6%	105	16%	330	50%	15	2%	15	2%	665
Fev	180	23%	55	7%	130	17%	380	49%	18	2%	18	2%	781
Mar	230	24%	80	8%	145	15%	480	49%	20	2%	20	2%	975
Abr	250	24%	95	9%	145	14%	500	49%	20	2%	20	2%	1.030
Mai	200	23%	70	8%	130	15%	430	49%	20	2%	20	2%	870
Jun	170	22%	45	6%	130	17%	380	50%	18	2%	18	2%	761
Jul	170	23%	45	6%	120	16%	380	51%	15	2%	15	2%	745
Ago	200	23%	65	8%	120	14%	430	50%	20	2%	20	2%	855
Set	240	24%	95	9%	130	13%	500	50%	20	2%	20	2%	1.005
Out	240	22%	95	9%	160	14%	580	52%	20	2%	20	2%	1.115
Nov	200	23%	65	7%	145	16%	430	49%	20	2%	20	2%	880
Dez	160	21%	50	7%	140	18%	380	50%	18	2%	18	2%	766
Total	2.400	23%	800	7%	1.600	15%	5.200	50%	224	2%	224	2%	10.448

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 42, consta a previsão de alunos por modalidade em 2006. A estimativa foi feita com base na demanda histórica da empresa e no aumento previsto pela empresa.

b) Identificação e rateio por modalidade dos custos indiretos anuais previstos para 2006 da Natatorium.

Tabela 43: Previsão de custos indiretos da Natatorium em 2006

Contas	Custo total empresa	Critérios de rateio	Custo Natação		Custo Natação infantil		Custo Hidro		Custo Musculação		Custo Karatê		Custo Jiu-Jitsu	
			% p/ rateio	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$
Água	12.000	Consumo aprox.	43%	5.160	15%	1.836	30%	3.564	10%	1.200	1%	120	1%	120
Consultoria	8.400	Nº funcionários	34%	2.856	11%	924	11%	924	44%	3.696	0%	0	0%	0
Contabilidade	8.400	Nº funcionários	34%	2.856	11%	924	11%	924	44%	3.696	0%	0	0%	0
Desp. Bancárias	3.600	Receita	23%	810	9%	320	14%	498	38%	1.386	3%	107	3%	107
Energia elétrica	36.000	Utilização X potência	44%	16.200	15%	5.386	29%	10.454	10%	3.600	1%	360	1%	360
Estacionamento	2.400	Nº alunos	23%	551	7%	180	15%	371	50%	1.194	2%	52	2%	52
Imposto, taxas e contribuições (ISS, IRPJ, etc.)	92.400	Receita	23%	20.797	9%	8.209	14%	12.770	38%	35.574	3%	2.736	3%	2.736
Mens. software	2.400	Nº alunos	23%	551	7%	180	15%	371	50%	1.194	2%	52	2%	52
Manutenção	12.000	Área	26%	3.120	12%	1.440	12%	1.440	38%	4.560	6%	720	6%	720
Mark., propaganda e pat. eventos	7.200	Receita	23%	1.621	9%	640	14%	995	38%	2.772	3%	213	3%	213
M. consumo	2.400	Receita	23%	540	9%	213	14%	332	38%	924	3%	71	3%	71
M. expediente	3.600	Receita	23%	810	9%	320	14%	498	38%	1.386	3%	107	3%	107
M. limpeza	4.800	Área	26%	1.248	12%	576	12%	576	38%	1.824	6%	288	6%	288
Pró-labore	60.000	Receita	23%	13.504	9%	5.331	14%	8.292	38%	23.100	3%	1.777	3%	1.777
Salários	120.000	Receita	23%	27.009	9%	10.661	14%	16.584	38%	46.199	3%	3.554	3%	3.554
Sindicatos	2.400	Nº funcionários	34%	816	11%	264	11%	264	44%	1.056	0%	0	0%	0
Telefone	8.400	Receita	23%	1.891	9%	746	14%	1.161	38%	3.234	3%	249	3%	249
Vigilância	2.400	Área	26%	624	12%	288	12%	288	38%	912	6%	144	6%	144
Total	388.800			100.964		38.438		60.306		137.506		10.549		10.549

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 43, estão discriminados os custos indiretos totais da empresa, distribuídos por meio de um processo de rateio a todas as modalidades oferecidas pela empresa.

c) *Previsão dos custos diretos de cada modalidade em 2006.*

Tabela 44: Custos diretos totais de cada modalidade da Natatorium

Contas	Custo Natação	Custo Natação infantil	Custo Hidro	Custo Musculação	Custo Karatê-Do	Custo Jiu-Jitsu
Gás	10.800	6.600	6.600	0		
Serviços de terceiros	1.080	660	660	0	12.000	12.000
Salários	19.240	14.430	14.430	87.750		
Total	31.120	21.690	21.690	87.750	12.000	12.000

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 44 apresenta os custos diretos de cada modalidade, os quais serão somados aos custos indiretos anteriormente rateados para o cálculo do preço mínimo de venda.

d) *Cálculo do preço mínimo necessário de cada modalidade para a empresa obter lucro, dado um volume de produção e venda.*

É importante observar que o resultado é o valor médio a ser cobrado pela prática de 2 ou 3 vezes de cada modalidade. A empresa deve definir, assim, o custo de cada uma de acordo com a frequência.

$$\begin{aligned} \text{Preço unitário da Natação} &= \frac{\text{Custos diretos} + \text{indiretos}}{\text{Demanda}} \\ &= \frac{31.120 + 99.886}{2.400} = \text{R\$ } 55,04 \end{aligned}$$

Preço unitário da Natação Infantil = R\$ 75,16

Preço unitário da Hidroginástica = R\$ 51,25

Preço unitário da Musculação = R\$ 43,32

Preço unitário do Karatê-Do = R\$ 100,67

Preço unitário do Jiu-Jitsu= R\$ 100,67

e) Comparação do valor obtido com o oferecido pela concorrência.

Tabela 45: Análise dos preços cobrados pelos concorrentes da Natatorium

Academia	Natação	Natação Infantil	Hidroginástica	Musculação
Garra	Não possui	Não possui	Não possui	R\$ 65,00*
Racer	R\$ 110,00	R\$ 110,00	R\$ 96,00	R\$ 87,00
Forma Esporte Clube	R\$ 125,00**	R\$ 71,50	R\$ 125,00	R\$ 110,00*
Gemitt	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 70,00***

Fonte: elaborado pela autora

Legenda:

* Valor do plano integrado: Musculação + Ginástica

** Valor do plano integrado: Natação + Hidroginástica

*** Plano único para todos os dias

Na Tabela 45, são enumerados os preços cobrados pelos principais concorrentes da Academia, os quais devem ser considerados na definição da sua política de preços.

Por meio dessa comparação, é possível se chegar aos seguintes valores:

Tabela 46: Preço final de venda de cada modalidade da Natatorium

Modalidade	Preço venda (R\$)	Freq. semanal	Custo médio (R\$)	Markup médio		Qtde Alunos	Total vendas (R\$)
				R\$	%		
Natação	76,00	2X a 3X	55,04	20,96	38%	2.400	182.400,00
Natação infantil	90,00	2X a 3X	75,16	14,84	20%	800	72.000,00
Hidroginástica	70,00	2X a 3X	51,25	18,75	37%	1.600	112.000,00
Musculação	60,00	3X a 6X	43,32	16,68	39%	5.200	312.000,00
Karatê-Do*	60,00	3X	100,67	-40,67	-40%	224	13.440,00
Jiu-Jitsu*	60,00	3X	100,67	-40,67	-40%	224	13.440,00
Total	69,33		56,19	6,11	19%	10.448	705.280,00

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível observar na Tabela 46, Natação adulto e infantil, Hidroginástica e Musculação apresentam custos regulares, aos quais é possível acrescentar um *markup* considerável. Entretanto, o Karatê-Do e o Jiu-Jitsu mantêm custos fixos e variáveis muitos elevados e, por isso, o preço sugerido ficaria muito superior ao da concorrência. Este caso será tratado com mais detalhe no item “Adição, modificação e eliminação de produtos”.

5.2.1.2 Despesas com Promoção

A Natatorium, hoje, investe muito pouco em promoção, considerando-se seu faturamento. Entretanto, essa não é uma característica isolada da empresa: são raros os casos de academias desportivas na região que apostam nesse tipo de investimento. Assim, a decisão sobre o total a ser investido será feita analisando-se o retorno, em termos de aumento de vendas, comparando-se a política atual e uma outra com aumento significativo de verbas destinadas à promoção.

Em relação ao valor investido em promoção pelos concorrentes, não há números exatos. Dessa forma, é realizada uma estimativa, usando-se este

dado na definição dos objetivos de marketing da empresa e, conseqüentemente, do percentual de aumento de vendas da empresa com a promoção.

a) Calcular a previsão de alunos matriculados na academia sem a promoção.

Cabe aqui a observação de que não será realizada a análise comparativa com o setor em função da não disponibilidade dos dados necessários.

Tabela 47: Previsão volume de vendas de plano na Natatorium em 2006

Itens	Volume de vendas de planos	Faturamento (R\$)
Total do volume vendas de planos em 2004	8.900	625.500,00
% de aumento esperado pela empresa em 2006	17,4%	29,56%
Previsão do volume vendas de planos em 2006	10.448	810.400,00

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 47 mostra o faturamento esperado em 2006 na Academia, bem como a estimativa de venda de planos. O total do volume vendas de planos em 2004 foi calculado por meio da soma média mensal de alunos ativos multiplicada por 12 meses, considerando-se que cada aluno matricula-se em um único plano. É importante também esclarecer que o maior aumento do faturamento em relação à quantidade de alunos é proveniente do aumento médio das mensalidades de 7% em setembro de 2004 e 8% em março de 2005.

b) Definição da previsão do faturamento com a promoção em 2006.

Tabela 48: Previsão de vendas com a promoção

Itens	Valores
Previsão de vendas da empresa (R\$)	R\$ 810.400,00
Objetivo de marketing (% aumento)	7%
Previsão de vendas da empresa com a promoção (R\$)	R\$ 867.128,00
Venda adicional da promoção	R\$ 56.728,00

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 48 é possível observar a previsão do faturamento com a promoção, ou seja, a previsão de vendas da empresa somada ao aumento decorrente da promoção. Os 7% que estão definidos como objetivos de marketing trata-se de uma estimativa a partir de análises da empresa e da promoção específica.

c) Cálculos do investimento necessário em promoção e alocação de recursos entre os componentes do mix de marketing.

Tabela 49 Investimento total anual e alocação de recursos à promoção

Componentes do <i>mix</i> de marketing	Investimento	%
Propaganda (rádio)	R\$ 13.000,00	37,15%
Relações públicas e publicidade	R\$ 0,00	0%
Venda pessoal	R\$ 0,00	0%
Promoção de vendas (Pacotes de férias e convênios com empresas locais)	R\$ 20.000,00	57,15%
Marketing direto (Ligações para visitantes)	R\$ 2.000,00	5,7%
Total do investimento	R\$ 35.000,00	100%

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 49, são atribuídos investimentos aos objetivos de marketing da empresa, alocados entre as ferramentas de promoção consideradas apropriadas à empresa e ao seu público-alvo.

5.2.1.3 Adição, eliminação e modificação de produtos

A Natatorium oferece as seguintes modalidades esportivas: Natação Adulto, Natação Infantil, Hidroginástica, Musculação, Karatê-Do e Jiu-Jitsu. Por apresentarem menores receitas em relação às demais, será feita a análise de eliminação das duas últimas modalidades, verificando a quantidade de alunos e a receita proveniente de ambas e sua margem de contribuição comparativa. Segue proposta detalhada:

a) Análise comparativa do histórico e previsão de receitas de Karatê-Do e Jiu-Jitsu em relação aos demais oferecidos pela empresa.

Tabela 50: Previsão de vendas para os produtos da empresa

Modalidade	Vendas anuais (R\$)					
	2004		2005 (Real + Previsão)		2006 (Previsão)	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Natação Adulto	140.000,00	22%	170.000,00	23%	182.400,00	23%
Natação Infantil	56.000,00	9%	59.800,00	8%	72.000,00	9%
Hidroginástica	86.000,00	14%	105.000,00	14%	112.000,00	14%
Musculação	240.000,00	38%	283.000,00	39%	312.000,00	38%
Karatê-Do	18.500,00	3%	20.500,00	3%	24.000,00	3%
Jiu-Jitsu	18.500,00	3%	20.500,00	3%	24.000,00	3%
Outras	66.500,00	11%	74.200,00	10%	84.000,00	10%
Total	625.500,00	100%	733.000,00	100%	810.400,00	100%

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 50 mostra a previsão e a análise histórica da receita proveniente das modalidades oferecidas pela Academia. Nela é possível observar que Karatê-Do e Jiu-Jitsu representam, juntas, apenas 6% da receita total da empresa.

b) *Cálculo comparativo da margem de contribuição do Karatê-Do e do Jiu-Jitsu em relação às demais modalidades.*

Tabela 51: Margem de contribuição dos produtos oferecidos pela empresa em 2006

Modalidade	Custos	Custos variáveis	Preço médio de venda	Qtde alunos	MC	
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	%
Natação Adulto	99.886,02	31.120,00	76,00	2.400	51.393,98	39%
Natação Infantil	38.073,90	21.690,00	90,00	800	12.236,10	20%
Hidroginástica	59.951,79	21.690,00	70,00	1.600	30.358,21	37%
Musculação	138.358,45	87.750,00	60,00	5.200	85.891,55	38%
Karatê-Do	10.499,75	12.000,00	60,00	224	-9.059,75	-40%
Jiu-Jitsu	10.499,75	12.000,00	60,00	224	-9.059,75	-40%
Total	357.269,66	186.250,00		10.448	161.760,34	

Fonte: elaborado pela autora

Como observado na Tabela 51, tanto o Karatê-Do quanto o Jiu-Jitsu apresentam um resultado líquido negado, ou seja, a Natatorium está tendo despesa em mantê-los. Além disso, essas modalidades não agregam valor às demais, pois abrangem um público bem específico, que, somente em alguns casos, compra um pacote contendo outra modalidade além da principal.

5.2.2 Decisões na área da produção

A Natatorium é uma empresa prestadora de serviços e, portanto, não cabe a ela a análise referente ao escalonamento de produção. Entretanto, a seção que trata de aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica pode ser implementada, pois a empresa mantém equipamentos e estrutura física necessária ao negócio.

5.2.2.1 Aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica

Para exemplificar o uso da ferramenta, o estudo é feito analisando-se uma possível substituição da forma atual de aquecimento da água da piscina. A discussão é em função dos altos custos com gás, material hoje utilizado, principalmente nos meses de frio mais intenso. Há outras duas formas de aquecimento, as quais estão abaixo delineadas, que são por diesel e a energia elétrica, através do chamado “trocador de calor”.

Cada uma dessas alternativas exige um investimento inicial e custos mensais e seu benefício estará vinculado à redução dos custos com aquecimento. Não serão, portanto, comparadas suas as receitas, pois se manterão estáveis às atuais. Abaixo, proposta detalhada:

a) Cálculo do investimento inicial necessário por alternativa.

Tabela 52: Investimento inicial por alternativa

Itens	Diesel	Trocador de calor
(A) Custo do novo ativo	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00
(B) Custos de instalação	R\$ 550,00	R\$ 750,00
(C) Custo do novo ativo instalado (A + B)	R\$ 10.550,00	R\$ 12.750,00
(D) Resultados da venda da máquina atual	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimento inicial (C - D)	R\$ 10.550,00	R\$ 12.750,00

Fonte: Adaptado de Gitman (2002, p.275)

Na Tabela 52, são contabilizados os gastos iniciais com a compra do ativo e de instalação. Percebe-se que o trocador de calor exige maior investimento inicial que o diesel.

b) Cálculo comparativo do fluxo de saída de caixa operacional (custos) com o aquecedor atual (a ser substituído) e com as duas alternativas de aquecimento.

Tabela 53 – Fluxo saída de caixa de cada alternativa de investimento

Mês	Aquecimento a gás (alternativa atual)							Aquecimento a diesel							Troca de calor		
	Gás			Energia elétrica				Diesel			Energia elétrica				Energia elétrica		
	Consumo (Kg)	Preço do Kg (R\$)	Custo (R\$)	Consumo (Kw/h)	Preço do Kw/h (R\$)	Custo (R\$)	Custo total (R\$)	Consumo (litros)	Preço do litro (R\$)	Custo (R\$)	Consumo (Kw/h)	R\$ Kw/h	Custo (R\$)	Custo total (R\$)	Consumo (Kw/h)	Preço do Kw/h (R\$)	Custo total (R\$)
Jan	600	3,00	1.800	260	0,50	130	1.930	350	1,60	560	260	0,50	130	690	1200	0,50	600
Fev	600	3,00	1.800	260	0,50	130	1.930	350	1,60	560	260	0,50	130	690	1200	0,50	600
Mar	650	3,00	1.950	280	0,50	130	2.080	375	1,60	600	280	0,50	130	730	1300	0,50	650
Abr	650	3,00	1.950	280	0,50	130	2.080	375	1,60	600	280	0,50	130	730	1300	0,50	650
Mai	900	3,00	2.700	390	0,50	130	2.830	425	1,60	680	390	0,50	130	810	2000	0,50	1.000
Jun	1000	3,00	3.000	430	0,50	130	3.130	425	1,60	680	430	0,50	130	810	2000	0,50	1.000
Jul	1000	3,00	3.000	430	0,50	130	3.130	380	1,80	684	430	0,50	130	814	2000	0,50	1.000
Ago	1000	3,00	3.000	430	0,50	130	3.130	320	1,80	576	430	0,50	130	706	1300	0,50	650
Set	900	4,00	3.600	390	0,50	130	3.730	320	1,80	576	390	0,50	130	706	1300	0,50	650
Out	650	4,00	2.600	280	0,50	130	2.730	320	1,80	576	280	0,50	130	706	1300	0,50	650
Nov	600	4,00	2.400	260	0,50	130	2.530	300	1,80	540	260	0,50	130	670	1200	0,50	600
Dez	600	4,00	2.400	260	0,50	130	2.530	300	1,80	540	260	0,50	130	670	1200	0,50	600
Total	9150		30.200	3950		130	30.330	4240		7.172	3950		130	7.302	17300		8.650

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível observar, a alternativa hoje utilizada pela empresa exige um custo anual bastante superior às demais. Assim, se, por exemplo, a empresa optar pelo investimento em aquecimento a diesel, ela terá redução de até 76% desse custo.

c) Cálculo do retorno do investimento de cada alternativa de investimento.

Tabela 54 – Fluxo de caixa do investimento

Itens	Gás	Diesel	Trocador
(A) Investimento inicial	---	R\$ 10.550,00	R\$ 12.750,00
(B) Custo anuais	R\$ 30.330	R\$ 7.302	R\$ 8.650
Total (A + B)	R\$ 30.330	R\$ 17.852,00	R\$ 21.400,00

Fonte: elaborado pela autora

Como pode ser observado, a melhor alternativa é o aquecimento cujo diesel seja o principal combustível principal, pois seu investimento inicial é recuperado em menos de um ano através da redução dos atuais custos com o gás. Não foram contabilizados os custos com manutenção das três alternativas, tendo em vista o baixo valor decorrente deles.

5.2.3 Política de compras

A definição da política de compras na Natatorium deve abranger, dentre outras coisas, o estabelecimento da quantidade e frequência com a qual se devem comprar os materiais destinados à comercialização na lanchonete e na boutique (tema abordado no item 5.1.5). Além disso, outra decisão relacionada às compras, e até mesmo à área de produção, diz respeito à opção por uma das seguintes alternativas: investir em um espaço maior e separado para que sejam efetuadas as

vendas de alimentos e vestuário, administrando-o; ou fazer o investimento e terceirizar estes dois serviços a outra empresa especializada.

5.2.3.1 *Nível de estoques*

A definição do nível de estoques é feita, a título de exemplo, aos produtos da boutique. Entretanto, deve ser feita tanto a esses como àqueles oferecidos no bar. A venda dos dois tipos de produtos, junta, representa 3% do total do faturamento da academia e, como os pedidos são muito pequenos e têm baixa movimentação financeira, não é calculado o lote econômico de compra (LEC).

O cálculo do estoque mínimo (EM), entretanto, se faz interessante, pois indica o momento em que a empresa deve fazer novo pedido de produtos à revenda. Segue proposta:

a) Cálculo do estoque mínimo dos produtos da boutique.

O estoque mínimo é calculado por meio da seguinte fórmula:

$$EM = C \times APE + PE \times AC + AE \times AC$$

Em que:

EM = estoque mínimo

C = consumo

APE = atraso no prazo de entrega

PE = prazo de entrega

AC = aumento do consumo

AE = atraso na entrega

Tabela 55: Controle de estoque dos produtos da boutique

Mercadorias	Estoque mínimo	Pedido padrão	Qtde estoque inicial	Qtde. Vendida	Qtde Comprada	Qtde atual no estoque	Qtde merc. a comprar
BOLSA GRANDE	20	60	10	35	60	35	0
BOLSA PEQUENA	20	120	50	130	120	40	0
LUVA MUSC. G	3	15	20	23	15	12	0
LUVA MUSC. M	3	15	12	25	15	2	15
LUVA MUSC. P	3	15	20	5	15	30	0
MAIO ADULTO GG	4	10	10	2	10	18	0
MAIO ADULTO G	25	40	5	26	40	19	40
MAIO ADULTO M	25	40	5	28	40	17	40
MAIO ADULTO P	9	20	10	6	20	24	0
SUNGA ADULTO GG	3	20	15	2	20	33	0
SUNGA ADULTO G	25	40	10	32	40	18	40
SUNGA ADULTO M	25	40	5	36	40	9	40
SUNGA ADULTO P	9	20	10	4	20	26	0

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 55 apresenta de forma resumida uma proposta de controle de estoques, a qual baseia-se, basicamente, no estoque mínimo, no pedido padrão e na movimentação do estoque (entrada e saída de mercadorias) para se chegar à quantidade de mercadoria a ser comprada. Cabe observar que, embora não tenha sido utilizada a fórmula do LEC, alguns de seus conceitos são encontrados na definição do pedido padrão, que fora estabelecido de forma a se apenas um pedido por mês.

5.2.3.2 Decisão de fazer ou comprar

A Natatorium mantém atualmente uma geladeira com bebidas e sanduíches naturais e um *display* com alimentos em barra (barras de cereais e barras de proteína). Entretanto, percebe-se a necessidade de ampliar o espaço destinado à alimentação e até mesmo à socialização dos alunos e, por isso, há uma previsão de construção de uma lanchonete que comercialize alimentos naturais e dirigidos ao seu público específico.

A lanchonete dividirá espaço com uma pequena boutique, onde serão comercializados roupas e acessórios esportivos. Hoje são vendidos, na própria recepção da academia, apenas alguns materiais usados na prática da natação. No entanto, percebe-se que há uma procura relativamente alta pelos demais produtos relacionados a outras modalidades.

Dessa forma, já existe uma decisão de investimento na ampliação da estrutura física da Natatorium. Entretanto, a empresa mantém algumas dúvidas relacionadas à administração desses dois novos espaços. Como primeira alternativa, tem-se a terceirização do negócio outra empresa, a qual ficaria responsável por todo o processo de compra, venda e administração de estoques, além de definição de preços dos produtos e contato com os alunos. Neste caso, a Natatorium receberia apenas um aluguel da empresa terceirizada.

A segunda alternativa trata-se da administração, pela própria academia, de ambos os negócios. Para tanto, novos funcionários deveriam ser contratados para a comercialização dos produtos e haveria necessidade também de uma parte do tempo da administração, destinado à gerência de estoques e finanças. Vale destacar que serão desconsideradas variações na demanda em relação às alternativas, acreditando-se que ambas desempenharão o mesmo papel nesse sentido.

Enfim, custos e benefícios devem ser analisados antes de a empresa optar por uma dessas alternativas e essa análise é proposta a seguir:

a) Análise financeira da decisão de fabricar versus comprar, considerando-se o retorno mensal de cada alternativa.

Tabela 56: Custo dos produtos vendidos

Itens	Boutique	Bar	Total
Receita mensal média atual	R\$ 1.800,00	R\$ 1.200,00	R\$ 3.000,00
% Aumento prevista	233%	317%	275%
Receita mensal média prevista	R\$ 6.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 11.000,00
% médio do custo em relação ao preço da venda	52%	48%	50%
Custo mensal médio previsto	R\$ 3.120,00	R\$ 2.400,00	R\$ 5.520,00
Receita líquida prevista	R\$ 2.880,00	R\$ 2.600,00	R\$ 5.480,00

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 56 expõe os custos dos produtos vendidos, possibilitando a mensuração do percentual médio do custo em relação ao preço de venda. A partir dessa relação, é possível definir a margem de contribuição total de uma quantidade maior de vendas, como a prevista de R\$5.480,00 (ver tabela 54).

Tabela 57: Retorno mensal de terceirizar e administrar

Itens	Terceirizar	Administrar
<i>Investimento inicial necessário</i>	R\$ -	R\$ 12.000,00
Receita bruta mensal prevista	R\$ 800,00	R\$ 11.000,00
Receita operacional	R\$ -	R\$ 11.000,00
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ -
Custo previsto dos produtos vendidos	R\$ -	R\$ 5.520,00
<i>Receita líquida mensal prevista</i>	<i>R\$ 800,00</i>	<i>R\$ 5.480,00</i>
<i>Despesas operacionais mensais previstas*</i>	<i>R\$ 270,00</i>	<i>R\$ 2.970,00</i>
Salários	R\$ -	R\$ 1.500,00
Impostos	R\$ -	R\$ 1.200,00
Outras (Água, energia elétrica, etc.)	R\$ 270,00	R\$ 270,00
Margem de contribuição mensal prevista	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00

Fonte: elaborado pela autora

* Apenas a despesa com salários é exclusiva da alternativa "administrar". As demais são iguais em ambas as alternativas.

b) *Análise de retorno de investimento da alternativa de administrar através do Payback.*

Apenas a análise da margem de contribuição mensal prevista não é suficiente para se decidir por uma ou outra alternativa. É preciso considerar também o tempo previsto de retorno do investimento inicial em cada caso:

Período de payback em meses =
$$\frac{\text{Investimento líquido realizado}}{\text{Fluxo mensal de caixa}}$$

Período de payback da decisão
de administrar em meses =
$$\frac{\text{R\$ 12.000,00}}{\text{R\$ 2.510,00}}$$
 = 4,78 meses

c) *Análise comparativa do fluxo acumulado de cada alternativa.*

Tabela 58: Fluxo acumulado de cada alternativa

Mês	Terceirizar	Administrar		
	Fluxo acumulado	Fluxo bruto acumulado	Pagamento do investimento	Fluxo líquido acumulado
1	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00
2	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00
3	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00
4	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00
5	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 1.960,00	R\$550,00
6	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00	R\$ 2.510,00
7	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00	R\$ 2.510,00
8	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00	R\$ 2.510,00
9	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00	R\$ 2.510,00
10	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00	R\$ 2.510,00
11	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00	R\$ 2.510,00
12	R\$ 530,00	R\$ 2.510,00	R\$ 0,00	R\$ 2.510,00
Total	R\$ 6.360,00	R\$ 20.632,20	R\$ 12.000,00	R\$ 18.120,00

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível observar, há uma diferença de receita anual muito acentuada entre as alternativas, e os valores indicam que a empresa deve optar por administrar seus dois novos negócios.

5.2.4 Política de pessoal

Por meio da análise da política de pessoal da Natatorium pode-se perceber que se trata de uma empresa com nível de rotatividade bastante baixo. Além disso,

foram raros os casos de demissões por iniciativa da empresa. Embora essa característica geralmente é apontada como fator positivo, por motivar as pessoas que fazem parte da organização e manter o capital intelectual existente, essa prática acabou trazendo alguns prejuízos à empresa.

O principal deles, que será analisado na proposta que segue, refere-se ao excesso de pessoas em determinado setor, o que gera maiores despesas e certa acomodação por parte dos funcionários. Assim, é sugerida uma reestruturação no quadro de pessoal dessa área em específico, por meio de remanejamento:

a) Análise do quadro de horários atual do setor por funcionário.

Tabela 59: Quadro de horário atual no setor

Hora	Funcionário					
07:30	Professor A (P)					
08:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
08:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
09:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
09:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
10:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
10:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
11:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
11:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
12:00	Professor A (P)					
12:30	Professor A (P)					
13:00			Professor C (P)			
13:30			Professor C (P)	Professor D (P)		
14:00			Professor C (P)	Professor D (P)		
14:30			Professor C (P)	Professor D (P)		
15:00			Professor C (P)	Professor D (P)		
15:30			Professor C (P)	Professor D (P)		
16:00			Professor C (P)	Professor D (P)		
16:30			Professor C (P)	Professor D (P)		
17:00	Professor A (P)		Professor C (P)	Professor D (P)		
17:30	Professor A (P)		Professor C (P)	Professor D (P)	Professor E (P)	
18:00	Professor A (P)		Professor C (P)	Professor D (P)	Professor E (P)	Professor F (E)
18:30	Professor A (P)		Professor C (P)	Professor D (P)	Professor E (P)	Professor F (E)
19:00	Professor A (P)			Professor D (P)	Professor E (P)	Professor F (E)
19:30			Professor C (P)		Professor E (P)	Professor F (E)
20:00			Professor C (P)		Professor E (P)	Professor F (E)
20:30			Professor C (P)		Professor E (P)	Professor F (E)
21:00			Professor C (P)		Professor E (P)	Professor F (E)
21:30			Professor C (P)		Professor E (P)	Professor F (E)

22:00					Professor E (P)	
22:30					Professor E (P)	
23:00					Professor E (P)	

Legenda:

(P) = Funcionário com formação profissional

(E) = Estagiário

Atualmente, a Academia mantém quatro profissionais formados no setor e dois estagiários, havendo uma concentração maior de professores nos horários de maior movimento.

b) Cálculo do total atual de despesas com pessoal no setor.

Tabela 60: Despesa atual com pessoal no setor

Funcionário	Despesas anuais
Professor A (P)	R\$ 36.000,00
Professor B (E)	R\$ 3.600,00
Professor C (P)	R\$ 18.500,00
Professor D (P)	R\$ 33.200,00
Professor E (P)	R\$ 22.100,00
Professor F (E)	R\$ 3.600,00
Total	R\$ 117.000,00

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível observar, a empresa mantém uma despesa bastante elevada com salários e encargos neste setor, principalmente se considerar a real necessidade mostrada na Tabela 62 e comparando-se com as despesas dos demais setores, conforme indicado na Tabela 44.

c) *Determinação da necessidade de mão-de-obra no setor.*

Tabela 61: Necessidade de mão-de-obra no setor por horário

Hora	Funcionário					
07:30	Professor A (P)					
08:00	Professor A (P)					
08:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
09:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
09:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
10:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
10:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
11:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
11:30		Professor B (E)				
12:00		Professor B (E)				
12:30	Professor A (P)					
13:00	Professor A (P)					
13:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
14:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
14:30	Professor A (P)	Professor B (E)				
15:00	Professor A (P)	Professor B (E)				
15:30	Professor A (P)		Professor C (E)			
16:00	Professor A (P)		Professor C (E)			
16:30			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	
17:00			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	
17:30			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	
18:00			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	Professor F (P)
18:30			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	Professor F (P)
19:00			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	Professor F (P)
19:30			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	Professor F (P)
20:00			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	Professor F (P)
20:30			Professor C (E)	Professor D (P)	Professor E (E)	Professor F (P)
21:00				Professor D (P)	Professor E (E)	Professor F (P)
21:30					Professor E (E)	Professor F (P)
22:00					Professor E (E)	Professor F (P)
22:30						Professor F (P)
23:00						

Fonte: elaborado pela autora

Legenda:

(P) = Funcionário com formação profissional

(E) = Estagiário

Na Tabela 61, é exposta a necessidade de funcionários no setor analisado, considerando-se os horários de pico e grau de instrução do pessoal. Assim, é

possível manter sempre um profissional formado na sala e um ou mais estagiários para auxiliarem o atendimento.

d) Cálculo do total proposto de despesas com pessoal no setor.

Tabela 62: Despesa proposta com pessoal no setor

Funcionário	Despesas anuais
Professor A (P)	R\$ 36.000,00
Professor B (E)	R\$ 3.600,00
Professor C (P)	R\$ 18.500,00
Professor D (E)	R\$ 3.600,00
Professor E (P)	R\$ 22.100,00
Professor F (E)	R\$ 3.600,00
Total	R\$ 87.400,00

Fonte: elaborado pela autora

Comparando-se as despesas atuais à projeção realizada na Tabela 62, a Natatorium teria uma redução de R\$ 29.600,00 ou 25% no total de despesas anuais com salários e contribuições do setor. Entretanto, conforme exposto no item 2.4.4.1, outros fatores, não financeiros, devem ser analisados e devidamente considerados nesse tipo de tomada de decisão, tais como motivação da equipe e perda de conexões com clientes. Em função de a empresa estar investindo na ampliação de sua estrutura física, acrescentando ginásticas ao seu quadro de modalidades, a sugestão é que seja feito um remanejamento dos profissionais do setor analisado para essa nova área, anulando, assim, a perda de capital intelectual e de conexões com os clientes.

5.3 Demonstrativos financeiros

A seguir, os demonstrativos financeiros da Natatorium Academia projetados para 2006. Cabe lembrar que eles serviram de fonte de dados para os mapas auxiliares utilizados nas decisões supracitadas. Também é apresentado um

Demonstrativo do Resultado do Exercício do mesmo ano com as alterações financeiras sugeridas na proposta supracitada, proporcionando uma análise comparativa dos números.

Tabela 63: Balanço patrimonial estimado da Natatorium Academia (31/12/2006)

1	ATIVO CIRCULANTE	R\$ 20.300,00
1.1	Disponibilidades financeiras	R\$ 14.200,00
1.1.1	Caixa	R\$ 1.200,00
1.1.2	Bancos Conta Movimento	R\$ 13.000,00
1.2	Direitos realizáveis a curto prazo	R\$ 3.500,00
1.2.1	Contas a receber	R\$ 1.000,00
1.2.2	Cheques a vencer	R\$ 2.500,00
1.2.3	(-) Provisão para dev. duvidosos	R\$ -
1.2.4	Adiantamento a fornecedores	R\$ -
1.3	Estoques	R\$ 2.600,00
1.3.1	Mercad. para revenda - boutique	R\$ 2.300,00
1.3.2	Mercad. para revenda - bar	R\$ 300,00
2	ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	R\$ -
2.1	Direitos realizáveis a longo prazo	R\$ -
2.1.1	Empréstimos a receber	R\$ -
3	ATIVO PERMANENTE	R\$ 551.000,00
3.1	Investimentos	R\$ -
3.2	Ativo Imobilizado	R\$ 551.000,00
3.2.1	Terrenos em uso	R\$ 200.000,00
3.2.2	Edificações em uso	R\$ 300.000,00
3.2.3	Máquinas e equipamentos	R\$ 50.000,00
3.2.4	Móveis e utensílios de escritório	R\$ 1.000,00
3.2.5	Marcas e patentes	R\$ -
3.2.6	(-) Depreciação	R\$ -
4	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 31.600,00
4.1	Salários a pagar	R\$ 16.000,00
4.2	Encargos sociais a pagar	R\$ 8.000,00
4.3	Impostos a pagar	R\$ 5.000,00
4.4	Fornec. de mercadoria para a boutique	R\$ 1.200,00
4.5	Fornecedores de mercadoria para o bar	R\$ -
4.6	Fornecedores de serviços	R\$ 1.400,00
4.7	Fornecedores de bens imobilizados	R\$ -
4.8	Empréstimos e financiamentos a pagar	R\$ -
5	PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	R\$ 25.000,00
5.1	Fornecedores	R\$ -
5.2	Empréstimos e financiamentos a pagar	R\$ 25.000,00
6.3	Receitas de exercícios futuros	R\$ 3.000,00
6.3.1	Receitas de mens. antecipadas	R\$ 3.000,00

7 PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 514.700,00
7.1 Capital social realizado	R\$ 346.750,00
7.1.1 Capital social subscrito	R\$ 346.750,00
7.1.2 (-) Capital a integralizar	R\$ -
7.2 Reservas de lucros	R\$ -
7.2.1 Reserva para contingências	R\$ -
7.3 Lucros ou prejuízos acumulados	R\$ 167.950,00
7.3.1 Lucros acumulados	R\$ 167.950,00
7.3.1 (-) Prejuízos acumulados	R\$ -

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 63 apresenta o Balanço Patrimonial da Natatorium no último dia do ano em análise. Dele foram extraídos os dados referentes à definição de estoques e investimento em imobilizado, utilizados nos mapas auxiliares à tomada de decisão.

Tabela 64: Fluxo de caixa diário estimado da Natatorium para 01/2006

Dia	Ingressos		Desembolsos		Saldo	
	Orçado	Recebido	Orçado	Pago	Orçado	Real
1	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ (5.000,00)	R\$ -
5	R\$ 20.000,00	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ 10.000,00	R\$ -
6	R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 15.200,00	R\$ -
7	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ 19.700,00	R\$ -
8	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ 20.100,00	R\$ -
9	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 20.100,00	R\$ -
10	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 23.100,00	R\$ -
11	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 25.900,00	R\$ -
12	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 26.700,00	R\$ -
13	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 27.500,00	R\$ -
14	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 27.500,00	R\$ -
15	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 27.500,00	R\$ -
16	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 27.500,00	R\$ -
17	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 28.100,00	R\$ -
18	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 28.700,00	R\$ -
19	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 29.300,00	R\$ -
20	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ 25.100,00	R\$ -
21	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 25.700,00	R\$ -
22	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ 25.800,00	R\$ -
23	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 25.800,00	R\$ -
24	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ 20.600,00	R\$ -
25	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 21.200,00	R\$ -

26	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 21.800,00	R\$ -
27	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 22.400,00	R\$ -
28	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 23.000,00	R\$ -
29	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 23.000,00	R\$ -
30	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.000,00	R\$ -
31	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 22.000,00	R\$ -
Total	R\$ 71.100,00	R\$ -	R\$ 49.100,00	R\$ -	R\$ 22.000,00	R\$ -

Fonte: elaborado pela autora

O Fluxo de Caixa previsto para o mês de janeiro de 2006, apresentado na Tabela 64, indica as entradas e saídas de capital da empresa. A análise desse demonstrativo, além de importante às transações diárias, é fundamental à tomada de decisão referente à política de crédito, de cobrança e de compras.

Tabela 65: DRE estimada da Natatorium Academia (01/01/2006 a 31/12/2006)

1 RECEITAS	834.400,00
1.1 Receitas de serviços	810.400,00
1.1.1 Receita de Natação	182.400,00
1.1.2 Receita de Natação Infantil	72.000,00
1.1.3 Receita de Hidroginástica	112.000,00
1.1.4 Receita de Musculação	312.000,00
1.1.5 Receita de Karatê-Do	24.000,00
1.1.6 Receita de Jiu-Jistu	24.000,00
1.1.7 Matrícula	48.000,00
1.1.8 Exame Médico	12.000,00
1.1.9 Nutricionista	12.000,00
1.1.10 Avaliação Física	12.000,00
1.2 Receita de venda mercad.	24.000,00
1.2.1 Receita de venda mercad. Bazar	12.000,00
1.2.2 Receita de venda mercad. Bar	12.000,00
2 DEDUÇÃO DAS RECEITAS	110.400,00
2.1 Dedução das receitas de serviços	105.600,00
2.1.1 Geral	52.800,00
2.1.1.1 Devolução de matrícula/mensalidade	6.000,00
2.1.1.2 ISS	36.000,00
2.1.1.3 PIS	2.400,00
2.1.1.4 COFINS	8.400,00
2.1.2 Natação e Hidroginástica	51.600,00
2.1.2.1 Gás	24.000,00
2.1.2.2 Serviços de terceiros	26.400,00
2.1.2.3 Impressos	1.200,00
2.1.3 Musculação	1.200,00

2.1.3.1	Impressos	1.200,00
2.2	Dedução das receitas de venda mercad.	18.000,00
2.2.1	<i>Geral</i>	3.600,00
2.2.1.1	ICMS / DARE-SC	3.600,00
2.2.2	<i>Mercadorias Bazar</i>	8.400,00
2.2.2.1	Devolução de mercadorias	1.200,00
2.2.2.2	Custo das Mercadorias Vendidas	6.000,00
2.2.2.3	Lavação de toalhas	1.200,00
2.2.3	<i>Mercadorias Bar</i>	6.000,00
2.2.3.1	Custo das Mercadorias Vendidas	6.000,00
2.3	Receita líquida	710.800,00
2.3.1	Receita líquida de Serviços	704.800,00
2.3.2	Receita líquida de Venda de Mercadorias	6.000,00
3	DESPESAS OPERACIONAIS	540.450,00
3.1	Despesas com vendas	7.200,00
3.1.1	Patrocínio de eventos	3.600,00
3.1.2	Marketing e propaganda	3.600,00
3.2	Despesas gerais ou administrativas	183.600,00
3.2.1	AEMFLO	1.200,00
3.2.2	Água	12.000,00
3.2.3	Assinaturas de periódicos/TV/internet	2.400,00
3.2.4	C R E F	1.200,00
3.2.5	Consultoria e assessoria	8.400,00
3.2.6	Contabilidade fiscal, trib e trabalhista	8.400,00
3.2.7	Doações	1.200,00
3.2.8	ECAD	2.400,00
3.2.9	Energia elétrica	36.000,00
3.2.10	Estacionamento	2.400,00
3.2.11	IPTU	6.000,00
3.2.12	Manutenção da Academia	12.000,00
3.2.13	Material de consumo	2.400,00
3.2.14	Material de expediente	3.600,00
3.2.15	Material de limpeza	4.800,00
3.2.16	Pro-labore e retirada	60.000,00
3.2.17	Outras despesas	6.000,00
3.2.18	Mensalidade do sistema	2.400,00
3.2.19	Telefone	8.400,00
3.2.20	Vigilância e segurança	2.400,00
3.2	Despesas com RH	346.050,00
3.3.1	<i>Despesas com pessoal geral</i>	210.200,00
3.3.1.1	Cursos/treinamentos/seminários	2.400,00
3.3.1.2	FGTS	13.000,00
3.3.1.3	Salários	120.000,00
3.3.1.4	GPS - INSS	52.000,00
3.3.1.7	Férias	12.000,00
3.3.1.8	Empresas de integração	1.200,00
3.3.1.9	Bolsas / Estagiários	9.600,00

3.3.1.10	Uniformes	0,00
3.3.2	Despesas com pessoal Natação/Hidro	48.100,00
3.3.2.1	Rateio Geral	0,00
3.3.2.2	Cursos/treinamentos/seminários	0,00
3.3.2.3	FGTS	0,00
3.3.2.4	Salários	48.100,00
3.3.3	Despesas com pessoal Musculação	87.750,00
3.3.3.1	Rateio Geral	0,00
3.3.3.2	Cursos/treinamentos/seminários	0,00
3.3.3.3	FGTS	0,00
3.3.3.4	Salários	87.750,00
3.4	Despesas financeiras	3.600,00
3.4.1	Despesas bancárias e crédito	2.400,00
3.4.2	Juros de mora	1.200,00
4	Receitas não-operacionais	12.000,00
4.1	Locação de sala para fisioterapia	12.000,00
4	Lucro antes do CSLL	182.350,00
5	CSLL	2.400,00
6	Lucro antes do IR	179.950,00
7	IR	12.000,00
8	Lucro líquido	167.950,00

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 65 trata-se do Demonstrativo de Resultado de Exercício da Natatorium previsto para o ano de 2006. Ele foi elaborado a partir da DRE original da própria Academia, realizados os devidos ajustes visando o encobrimento dos verdadeiros dados.

Observa-se que a empresa mantém um lucro médio mensal de R\$14.000,00 e, ainda que se trate de um número considerável, principalmente considerando-se o tipo de negócio e o faturamento da empresa (20,13% sobre faturamento), ele pode melhorado, conforme sugestão que segue:

Tabela 66: DRE proposta da Natatorium Academia (01/01/2006 a 31/12/2006)

1	RECEITAS	973.448,00
1.1	Receitas de serviços	841.448,00
1.1.1	Receita de Natação	195.168,00
1.1.2	Receita de Natação Infantil	77.040,00
1.1.3	Receita de Hidroginástica	119.840,00

1.1.4	Receita de Musculação	333.840,00
1.1.5	Matrícula	25.680,00
1.1.6	Exame Médico	25.680,00
1.1.7	Nutricionista	51.360,00
1.1.8	Avaliação Física	12.840,00
1.2	Receita de venda mercad.	132.000,00
1.2.1	Receita de venda mercad. Bazar	72.000,00
1.2.2	Receita de venda mercad. Bar	60.000,00
		0,00
2	DEDUÇÃO DAS RECEITAS	182.640,00
2.1	Dedução das receitas de serviços	94.200,00
2.1.1	<i>Geral</i>	57.600,00
	Devolução de matrícula/mensalidade	6.400,00
2.1.1.1		
2.1.1.2	ISS	39.500,00
2.1.1.3	PIS	2.700,00
2.1.1.4	COFINS	9.000,00
2.1.2	<i>Natação e Hidroginástica</i>	35.400,00
2.1.2.1	Diesel	7.800,00
2.1.2.2	Serviços de terceiros	26.400,00
2.1.2.3	Impressos	1.200,00
2.1.3	<i>Musculação</i>	1.200,00
2.1.3.1	Impressos	1.200,00
		0,00
2.2	Dedução das receitas de venda mercad.	88.440,00
2.2.1	<i>Geral</i>	19.800,00
2.2.1.1	ICMS / DARE-SC	19.800,00
2.2.2	<i>Mercadorias Bazar</i>	39.840,00
2.2.2.1	Devolução de mercadorias	1.200,00
2.2.2.2	Custo das Mercadorias Vendidas	37.440,00
2.2.2.3	Lavação de toalhas	1.200,00
2.2.3	<i>Mercadorias Bar</i>	28.800,00
2.2.3.1	Custo das Mercadorias Vendidas	28.800,00
		0,00
2.3	Receita líquida	790.808,00
2.3.1	Receita líquida de Serviços	747.248,00
2.3.2	Receita líquida de Venda de Mercadorias	43.560,00
		0,00
3	DESPESAS OPERACIONAIS	546.050,00
3.1	Despesas com vendas	42.200,00
3.1.1	Patrocínio de eventos	3.600,00
3.1.2	Marketing e propaganda	38.600,00
		0,00
3.2	Despesas gerais ou administrativas	187.900,00
3.2.1	AEMFLO	1.200,00
3.2.2	Água	13.000,00
3.2.3	Assinaturas de periódicos/TV/internet	2.400,00
3.2.4	C R E F	1.200,00
3.2.5	Consultoria e assessoria	8.400,00
3.2.6	Contabilidade fiscal, trib e trabalhista	8.400,00
3.2.7	Doações	1.200,00
3.2.8	ECAD	2.400,00
3.2.9	Energia elétrica	37.500,00

3.2.10	Estacionamento	2.400,00
3.2.11	IPTU	6.000,00
3.2.12	Manutenção da Academia	12.800,00
3.2.13	Material de consumo	2.400,00
3.2.14	Material de expediente	3.600,00
3.2.15	Material de limpeza	4.800,00
3.2.16	Pro-labore e retirada	60.000,00
3.2.17	Outras despesas	6.000,00
3.2.18	Mensalidade do sistema	2.400,00
3.2.19	Telefone	8.400,00
3.2.20	Vigilância e segurança	2.400,00
		0,00
3.2	Despesas com RH	312.350,00
3.3.1	<i>Despesas com pessoal geral</i>	206.800,00
3.3.1.1	Cursos/treinamentos/seminários	2.400,00
3.3.1.2	FGTS	11.600,00
3.3.1.3	Salários	120.000,00
3.3.1.4	GPS - INSS	48.000,00
3.3.1.7	Férias	10.000,00
3.3.1.8	Empresas de integração	1.600,00
3.3.1.9	Bolsas / Estagiários	13.200,00
3.3.1.10	Uniformes	9.600,00
3.3.2	<i>Despesas com pessoal Natação/Hidro</i>	48.100,00
3.3.2.1	Rateio Geral	0,00
3.3.2.2	Cursos/treinamentos/seminários	0,00
3.3.2.3	FGTS	0,00
3.3.2.4	Salários	48.100,00
3.3.3	<i>Despesas com pessoal Musculação</i>	57.450,00
3.3.3.1	Rateio Geral	0,00
3.3.3.2	Cursos/treinamentos/seminários	0,00
3.3.3.3	FGTS	0,00
3.3.3.4	Salários	57.450,00
		0,00
3.4	Despesas financeiras	3.600,00
3.4.1	Despesas bancárias e crédito	2.400,00
3.4.2	Juros de mora	1.200,00
		0,00
4	RECEITAS NÃO-OPERACIONAIS	12.000,00
4.1	Locação de sala para fisioterapia	12.000,00
		0,00
4	Lucro antes do CSLL	256.758,00
5	CSLL	2.800,00
6	Lucro antes do IR	253.958,00
7	IR	14.400,00
8	Lucro líquido	239.558,00

Fonte: elaborado pela autora

Para se chegar ao aumento de 42,64% sobre o lucro líquido total e passar de 20,13% de lucro sobre faturamento para 24,61%, foram aplicadas algumas das decisões a que se chegou na proposta específica à empresa.

Inicialmente, foram excluídas as duas modalidades que apresentavam resultado líquido negativo (item 5.1.3). Sobre os demais serviços, aplicou-se um aumento de 7%, sugerido na seção 5.1.2, advindo do investimento em promoção. Em contraposição, foi acrescido R\$ 35.000,00 às despesas da empresa, decorrente desse investimento.

Em relação ao custo das modalidades aquáticas, houve uma redução de 48,84% em função da substituição do tipo de aquecimento atual por aquele à base de diesel, sugerido no item 5.2.1. A despesa com pessoal foi reduzida em 9,74% (item 5.4), passando de R\$ 346.050,00 para R\$ 312.350,00.

Tanto as receitas de mercadorias quanto as deduções delas decorrentes sofreram alteração: conforme análise realizada na seção 5.3.2, a empresa deve investir em uma boutique e em um bar, administrando-os, nas próprias instalações da academia. Essa decisão foi responsável pelo aumento de 450% na receita total com mercadorias, o que representa um aumento bruto de 12,94% na receita total da empresa.

Esses números permitem a conclusão de que os gestores devem investir nesse tipo de análise, fundamentando suas decisões em informações detalhadas. Somente quando conscientes de que seu papel nas organizações é justamente dirigi-las, os micro e pequenos empresários conseguirão não apenas melhorar os números da empresa, como visto, mas colocá-las no caminho da transformação para um grande negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de tomada de decisão das micro e pequenas empresas é, na maioria das vezes, realizado com base em dados seccionados e informações incompletas. Como consequência, tem-se, no Brasil, um quadro acentuado de mortalidade precoce desse tipo de negócio.

Ainda que o conhecimento adquirido por meio da experiência e o *feeling* do gestor sejam importantes à administração, é imprescindível que as decisões sejam fundamentadas em base sólida. Entretanto, saber onde encontrar e quais as informações necessárias à tomada de decisão apresenta-se como um dificultador das ações empresariais.

Isso tudo, somado ao pouco material bibliográfico específico disponível e ao conhecimento gerencial restrito dos proprietários e dirigentes desse tipo de empresa, justifica a elaboração de uma proposta com vistas a facilitar o processo de tomada de decisão empresarial e, sobretudo, disponibilizar algumas técnicas hoje pouco acessíveis a esse tipo de público. A finalidade maior, portanto, dessa pesquisa, é oferecer uma bibliografia instrutiva aos micro e pequenos empresários, que os oriente para a resolução de seus problemas específicos.

Apresentada como fator determinante do fechamento das empresas (IBGE, 2004), a falta de gerenciamento financeiro contribui significativamente para a tomada de decisão pouco fundamentada e de alto risco. Por esse motivo, e em função das finanças relacionarem com a grande maioria das ações administrativas, procurou-se, nesta pesquisa, identificar as decisões nas micro e pequenas empresas, suas consequências na gestão financeira de curto e longo prazo e sua relação com os principais demonstrativos financeiros.

Para tanto, de acordo com um dos objetivos específicos da pesquisa, foram identificadas as principais decisões relacionadas à política de vendas, estratégia de compras, estrutura de produção e de pessoal e observando-se sua ligação com a movimentação de capital na empresa. Zdanowicz (2002) contribuiu para a formalização dessa análise, à medida que apresenta os principais pontos a serem considerados em cada uma das áreas.

Em relação à política de vendas, pode-se apontá-la como o principal alicerce do planejamento de toda empresa. Esse título justifica-se em função de as estimativas de entrada de capital serem a base da maioria das demais definições administrativas. Relacionadas a essa área, estão as decisões de fixação de preços e condições de pagamento, introdução de novos produtos, modificação ou abandono de produtos já existentes, expansão ou contração de canais de distribuição, limites de despesas de vendas e intensidade de promoção de vendas.

As decisões referentes à estrutura de produção relacionam-se ao estabelecimento das exigências de fabricação ou de prestação de serviços e ao investimento em imobilizado e aos níveis de estoques. Todas essas questões devem ser ajustadas de forma a suprir as necessidades de vendas e adequadas aos níveis de estoques determinados.

Por sua vez, a gestão de compras envolve as decisões do tipo fazer ou comprar e nível de estoques necessário, além da definição dos parâmetros de negociação com fornecedores. Em função de implicar na movimentação de grande volume de recursos, essa área assume um papel verdadeiramente importante na empresa.

Finalmente, a política de pessoal define parâmetros para a tomada decisões relacionadas desde admissão e demissão de funcionários, definição de níveis salariais, cargos e funções, até treinamento e capacitação. Todas essas questões têm repercussão direta, quando, por exemplo, há um aumento no número de funcionários e, conseqüentemente, nas despesas da empresa, e indireta nas finanças, que é o caso de a empresa mensurar um aumento na capacidade produtiva em função da implementação de remuneração variável.

A proposta geral, relacionada ao segundo objetivo específico da pesquisa e aqui apresentada, foi estruturada com base em cada uma das decisões supracitadas. Como visto, essa proposta consiste basicamente no levantamento das informações que a elas servem de suporte, ordenadas em chamados mapas auxiliares (quarto objetivo específico).

Além disso, referindo-se ao objetivo da pesquisa de relacionar os demonstrativos financeiros que auxiliam a tomada de decisão, o que se observou foi que a manutenção da DRE, do Balanço Patrimonial e do Fluxo de Caixa facilita a gestão financeira da empresa, pois funcionam como importante fonte de dados.

Assim, o bom gerenciamento das áreas de vendas, produção, compras e pessoal passa, necessariamente, pela elaboração e implementação do planejamento financeiro por parte da empresa. Este, por sua vez, é melhor desenvolvido se a empresa manter seus registros financeiros organizados e atualizados, por exemplo, sob a forma de demonstrativos, aos quais o gestor se reportará quando da necessidade de tomada de decisão.

Em relação ao estudo de caso apresentado nesta pesquisa, confirmou-se a aplicação da proposta geral elaborada às micro e pequenas empresas na Natatorium Academia. Contudo, conforme anteriormente esclarecido, em função de

as empresas manterem certas peculiaridades, faz-se extremamente necessária a adaptação dos mapas e, conseqüentemente, das informações levantadas à realidade analisada.

Ainda que o objetivo específico deste trabalho não tenha sido elaborar um diagnóstico da empresa, e sim a verificar a viabilidade de aplicação da proposta sugerida, foi possível identificar algumas melhorias passíveis de serem implementadas na organização, tais como um crescimento de 16,66% sobre o faturamento total, um aumento de 22,26% no lucro sobre o faturamento da empresa e uma redução de 9,74% nas despesas com pessoal.

Isso permite concluir que, à medida que as informações são analisadas e questionadas, a tomada de decisão surge não como um remédio a um problema específico, mas uma solução de avanço contínuo. Assim, inúmeras questões podem ser melhoradas nas micro e pequenas empresas em geral, bastando apenas que seus dirigentes tomem por hábito a utilização conjunta de seus conhecimentos tácitos e da associação de informações e técnicas de gerenciamento financeiro.

Embora os objetivos geral e específicos desta pesquisa foram alcançados, inúmeros outros aspectos relacionados à administração financeira e às MPE podem ser contemplados. Deixam-se, assim, recomendações que novos trabalhos sobre esse tipo de empresa sejam elaborados e que, principalmente, eles sejam divulgados e disponibilizados àqueles que as gerenciam.

Nesse sentido, e diante da relevância econômica e social das micro e pequenas empresas, acredita-se que os próprios órgãos oficiais e as empresas privadas prestadoras de serviços de interesse público poderiam ampliar o acesso deste tipo de estudo a todos os cidadãos que tivessem interesse em melhorar a condução de seus negócios.

As recomendações também são estendidas às universidades e cursos de administração em geral, hoje focalizados quase que totalmente em organizações de grande porte: que passem a observar e a estudar com maior ênfase aquelas que representam a maioria das empresas do país e que, é bastante provável, recebem muitos de seus alunos.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Trad. André Olímpio M. Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 1998.
- BECKER, Grace V.; RUAS, Roberto L. **Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros**: tendências recentes. In: Revista de administração contemporânea / Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. V.1. n.1. (jan./abr.1997) – Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis**: estrutura, análise e interpretação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BULGARELLI, Waldirio. **Sociedades comerciais**: sociedades civis e sociedades cooperativas; empresas e estabelecimento comercial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

Conselho Regional de Contabilidade – CRC. **Curso de contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997,

DAL VESCO, Ari. **Um estudo dos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados no processo de gestão das microempresas do comércio varejista da associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2000.

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato G. **Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável**. In: Revista de negócios. Vol. 2. n.1. (out/dez.1996).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cadastro Central de Empresas 2001**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/default.shtm> Acesso em 21 set 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KELLY, Francis J.; KELLY Heather Mayfield. **O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Edus, 1979.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**.

Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Alexandre S. Martins. Rio de Janeiro: Prentice-Hal, 1993

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. Ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LEITE, Helio de Paula. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Elíseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. Volume 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Edson. **Manual de impostos e contribuições para microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP)**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PEREIRA, Fábio Henrique. Dissertação: **Metodologia de formação de preço de venda para micro e pequenas empresas**. Florianópolis, UFSC, 2000.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 24. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A. et al. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, A. Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, A. Zoratto; SANTOS, C. da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preços**: a arte do negócio. São Paulo: Ed. Makron Books, 1995.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **MPE em números**. Disponível em: www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp Acesso em 21 set 2004.

SILVA, Daniel S. et al. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5. ed. Brasília: CFC/SEBRAE, 2002.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 5. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER. H. J. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto Ed., 1989.

_____. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002.

_____. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.